

2014-2018

Un Estado innovador para las personas

Los primeros años
del Laboratorio
de Gobierno

Laboratorio
de Gobierno



2014-2018

Un Estado innovador para las personas: los primeros años del Laboratorio de Gobierno



Laboratorio
de Gobierno

Coordinadora

Katalina Papic

Editora

Daniela Herrera

Capítulo "Modelos y metodología de innovación"

Nicolás Rebolledo

(extracto de paper elaborado para el Banco Interamericano de Desarrollo)

Equipo de Sistematización

Carolina Chacón, Natalia Cifuentes, Valeria González, Daniel Galaz

Textos

Daniela Herrera, Katalina Papic, Elisa Briones, Beatriz Hasbún, Valentina Arros, Juan Felipe López, Giancarlo Durán, Roman Yosif, Michel Zalaquett

Corrección de Estilo

Cecilia Fanta

Dirección de Arte

Tomás Dintrans

Diseño Editorial

Valentina Iriarte

Equipo de Diseño

Myriam Meyer, Teresa Echevarría, Giancarlo Sillerico, Felipe Guerrero

Iconografía e Ilustraciones

Renato Flores

Fotografías

Rosario Oddó, Paloma Palomino, Sebastián Milla, Michel Zalaquett

Contribuciones

Michelle Bachelet, Presidenta de la República (2014-2018)
Claudio Muñoz, Presidente Telefónica
Esperanza Cueto, Presidenta Comunidad Mujer
Geoff Mulgan, CEO Nesta

Este libro se terminó de imprimir en marzo de 2018 en Santiago de Chile, en los talleres de Ograma Impresores.

En su composición fueron utilizadas las siguientes fuentes tipográficas: Fugue Mono, de RP Digital Type Foundry y Brown, de Lineto

Impresión: Ograma
Tiraje: 1.000 ejemplares



Esta obra está disponible bajo licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

¿Cómo citar este libro?

Laboratorio de Gobierno (2018), Un Estado innovador para las personas: los primeros años del Laboratorio de Gobierno, 2014-2018. Gobierno de Chile, Santiago.

lab.gob.cl

1ª edición



Este libro no habría sido posible sin las más de 80 personas entrevistadas y consultadas para su realización; servidores públicos de toda índole, emprendedores y colaboradores que se dieron el tiempo de recordar sus experiencias con el Laboratorio de Gobierno y que entregaron su valioso aporte para este documento.

El LABORATORIO

EN CÍFRAS

114 Soluciones incubadas

29 Soluciones piloteadas

9 Soluciones implementadas

+1.941 Proyectos recibidos

+375 Instituciones aliadas fuera del Estado

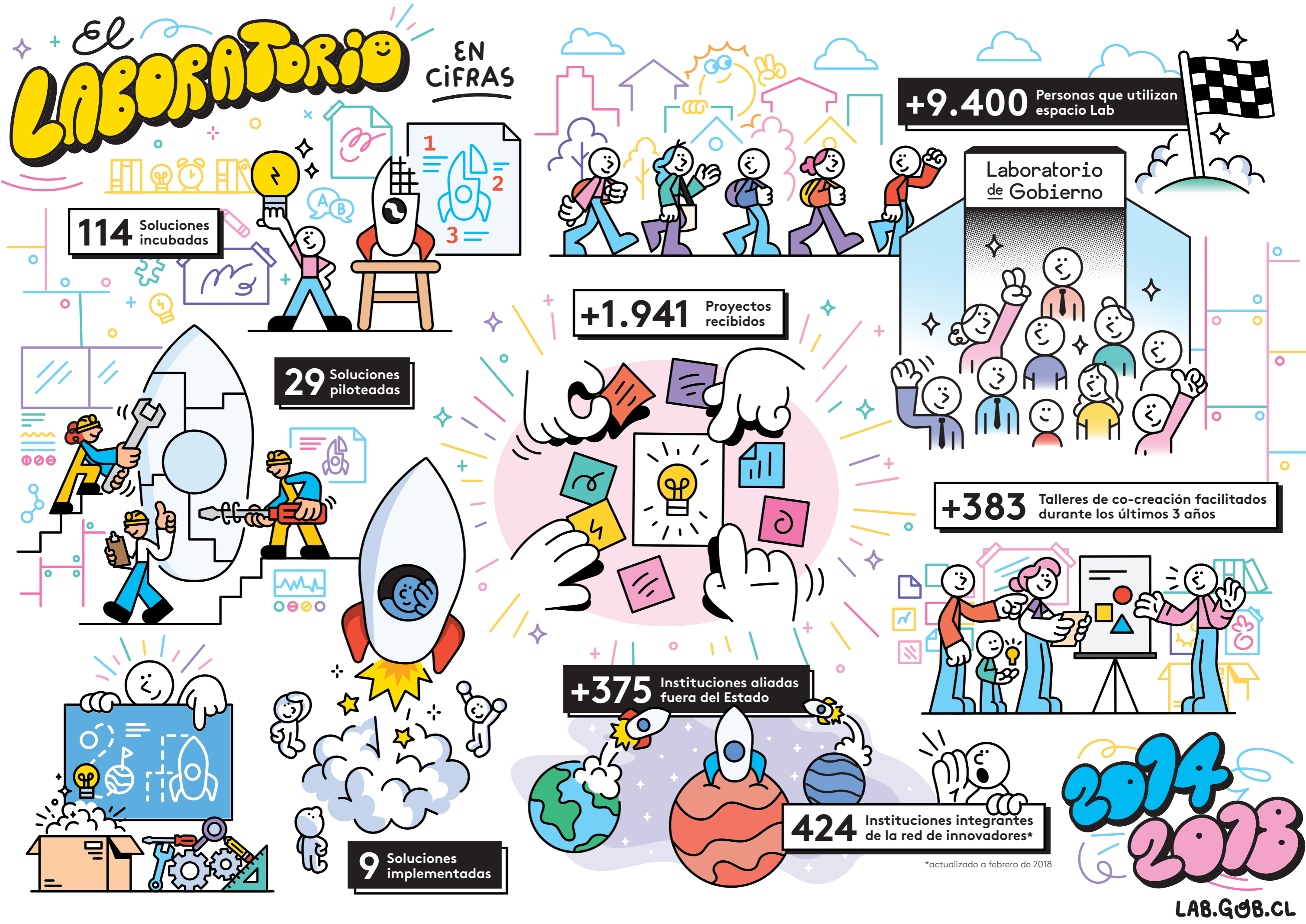
+9.400 Personas que utilizan espacio Lab

+383 Talleres de co-creación facilitados durante los últimos 3 años

424 Instituciones integrantes de la red de innovadores*

2014
2018

*actualizado a febrero de 2018



Índice

Presentación

9/

Prólogo

Michelle
Bachelet Jeria

13/

Prólogo

Claudio Muñoz

15/

Prólogo

Esperanza Cueto

17/

Prólogo

Geoff Mulgan

19/

Historia del Laboratorio de Gobierno

21/

Modelo y metodologías de innovación

31/

Programas

1. Programas de proyectos flexibles

51/

- 1.1. Rediseñando el Acceso a la Salud Primaria /55
- 1.2. Cuentas Claras, Simples y Transparentes /67
- 1.3. ChileAtiende: desde la mirada de los usuarios /75
- 1.4. Rediseño de la Experiencia de Postulación: Prototipos de Innovación Regional /81
- 1.5. Compra Pública Innovadora /87
- 1.6. Percepción de Seguridad /103

2. Programas de innovación abierta

111/

- 2.1. AULAB /115
 - AULAB Desastres Naturales /118
 - AULAB Turismo /150
- 2.2. Impacta /169
 - Impacta Salud /172
 - Impacta Energía /189
 - Impacta Seguridad /208

3. Programas de Creación de Capacidades

231/

- 3.1. Experimenta /233

4. Programas de apoyo al ecosistema

271/

- 4.1. Red de Innovadores Públicos /273
- 4.2. Programa de Apoyos Institucionales /285
- 4.3. Funciona! /299
- 4.4. Red de Alianzas Internacionales /311

Palabras al cierre

319/

Este libro es el el reflejo de una de las caras más lindas del Estado: de personas comprometidas, de alianzas público-privadas, del compromiso por las cosas bien hechas, sin mucha estridencia y pensadas simplemente para servir de la mejor manera posible a las personas. Acá está retratado un creciente movimiento –tanto dentro como fuera del Estado– que está comprometido con dignificar la función pública y hacer una gestión verdaderamente al servicio de las personas. De eso se trata también este libro: de ser un estímulo para que muchas personas se motiven a seguir transformando un Estado innovador al servicio de las personas.

Presentación

Hay un debate, a veces incómodo, sobre los desafíos de las políticas públicas en las democracias actuales. La tensión radica en si es deseable superar la tradicional lógica del sector

público donde unos diseñan y otros ejecutan e implementan. Tal vez la principal contribución de la innovación pública a este debate sobre la forma en que se hace gestión en el Estado, tiene que ver precisamente con proponer prácticas donde la dimensión de las políticas públicas (el diseño) se mezcla con las dimensiones operacionales (la implementación). Si se tuviese que resumir el desafío –y muchas veces el miedo– que genera la innovación pública, es precisamente el intento de derribar esta antigua forma de entender y concebir las políticas públicas y tener una nueva forma de gobernanza donde diseño y ejecución sean parte de un mismo proceso.

Este ha sido precisamente el principal desafío al montar el primer Laboratorio de innovación pública a nivel nacional de América Latina: operacionalizar una lógica de gestión pública inspirada en cinco principios (el foco en las personas, la co-creación, el pensamiento sistémico, la experimentación y el foco en la experiencia) que permita tener prácticas de trabajo más horizontales, colaborativas y en alianza con diversos actores para generar nuevos servicios y soluciones a problemáticas públicas que sean más sencillas, más baratas, más eficientes y en mejor sintonía con las necesidades de las personas.

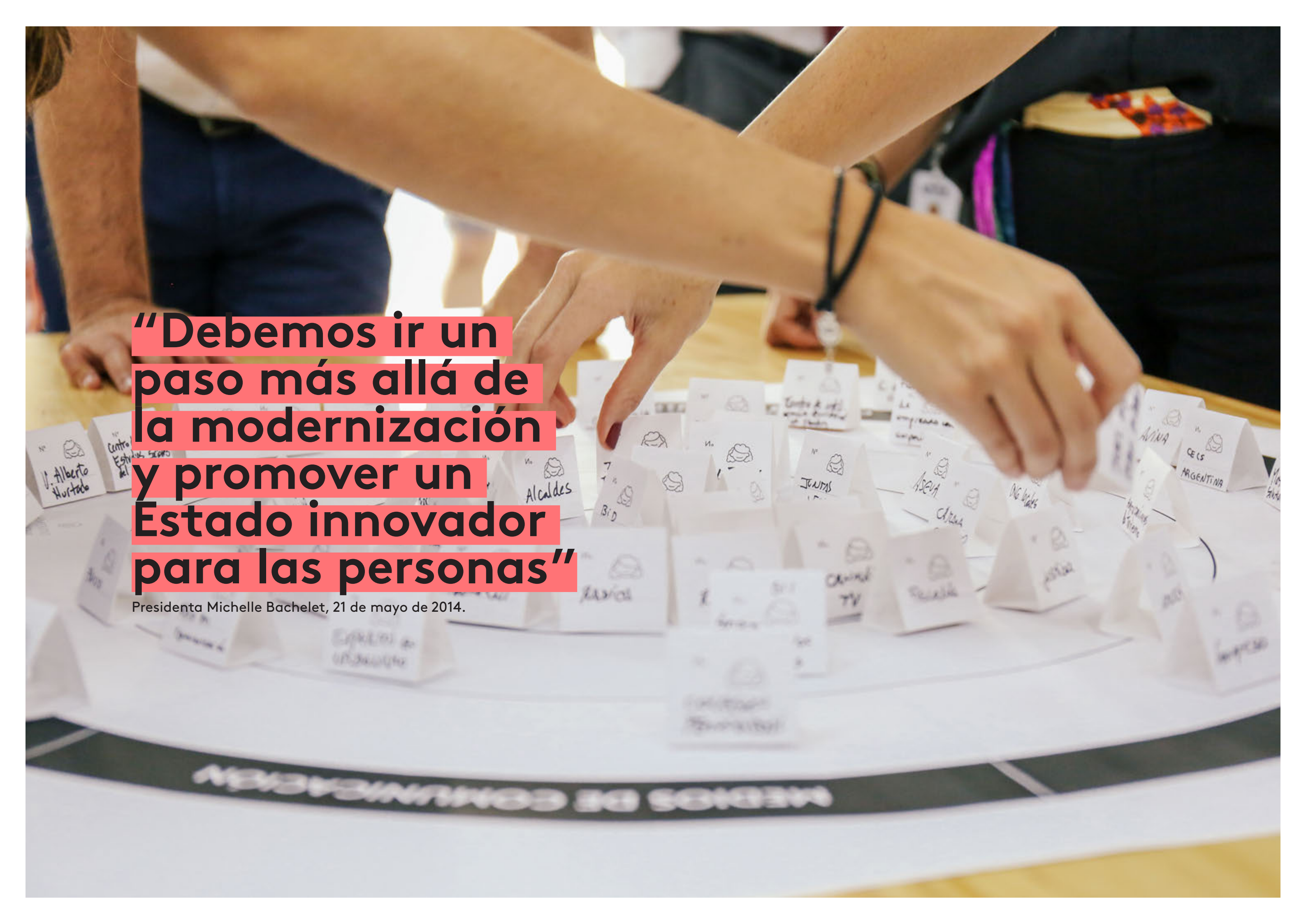
Después de casi cuatro años, hoy Chile cuenta con una nueva institución como el Laboratorio de Gobierno, con el objetivo de articular esta nueva forma de gestión pública. Durante este tiempo se ha hecho un esfuerzo por movilizar una gran cantidad de actores dentro y fuera del Estado para crear un ecosistema de innovación pública que genere soluciones y nuevos servicios públicos. Es así como en este periodo hemos logrado convocar a 9.800 personas que han propuesto alguna solución para un desafío; 9.400 personas han usado el espacio del Laboratorio encontrándose en una lógica de la colaboración para crear valor público; 375 instituciones de fuera del Estado han participado como aliados en alguno de los proyectos o programas que hemos desarrollado y la Red de Innovadores públicos ya cuenta con más de 3.200 servidores públicos de las 15 regiones del país representando a más de 424 instituciones públicas.

Todo este esfuerzo por movilizar y conectar personas ha tenido un solo objetivo: innovar de una manera participativa y colaborativa en los servicios que el gobierno entrega a las personas. En concreto, se han incubado más de 114 soluciones para nuevos servicios públicos, hay 29 pilotos de nuevas soluciones en desarrollo y hay 9 nuevos servicios públicos (soluciones concretas) que están funcionando a nivel nacional impactando a millones de usuarios. Todo esto ha sido apalancado por una poderosa estrategia de entrenamiento en nuevas habilidades para innovar, generando condiciones institucionales que permitan hacer de este esfuerzo una tarea recurrente y sistémica dentro de la función pública.

Este libro contiene toda la síntesis de lo que ha significado este revolucionario esfuerzo por potenciar un Estado que participativa y colaborativamente sirva a las personas. Aquí están documentados los proyectos, las soluciones, los programas y principalmente las personas que han sido protagonistas de esta inédita y noble tarea. Mucho se habla –en Chile y en el mundo– de lo urgente que es transformar radicalmente la forma en que trabaja el sector público; de lo necesario que es contar con un Estado flexible, ágil, productivo y eficiente; de lo relevante que son los buenos servidores públicos y del positivo impacto que genera el trabajo bien hecho, dedicado, comprometido y honesto. Este libro es el fiel reflejo de una de las caras más lindas del Estado: de personas comprometidas, de alianzas público-privadas, del compromiso por las cosas bien hechas, sin mucha estridencia y pensadas simplemente para servir de la mejor manera posible a las personas. Acá está retratado un creciente movimiento –tanto dentro como fuera del Estado– que está comprometido con dignificar la función pública y hacer una gestión verdaderamente al servicio de las personas. De eso se trata también este libro: de ser un estímulo para que muchas personas se motiven a seguir transformando un Estado innovador al servicio de las personas.

Juan Felipe López

Director Ejecutivo
Laboratorio de Gobierno



**“Debemos ir un
paso más allá de
la modernización
y promover un
Estado innovador
para las personas”**

Presidenta Michelle Bachelet, 21 de mayo de 2014.

“He sido testigo privilegiada del inmenso trabajo que día a día hacen las personas que trabajan en alguna institución pública. Gracias al Laboratorio de Gobierno, Chile tiene hoy una nueva energía al servicio de las personas y del desarrollo. Ahora el desafío es potenciarla y extraer de ella sus mejores frutos.

La acelerada modernización que ha experimentado Chile exige enfrentar grandes desafíos en su institucionalidad y en la manera en que se hacen las cosas. Por eso que, junto a las reformas estructurales que hemos emprendido durante mi gobierno en distintos ámbitos, se ha sentado las bases de una manera distinta de hacer gestión pública. Creamos el Laboratorio de Gobierno, institución pionera en América Latina que recoge la tradición de modernización e innovaciones que ha tenido el Estado chileno, para organizar, articular y ser un motor de los esfuerzos por hacer el sector público más innovador al servicio de las personas.

Pero tal como lo señalé en la apertura de la conferencia Estado Futuro, “no se trata de ser más innovadores por amor tecnocrático de la pura eficiencia, sino por la exigencia política de la democracia, que le exige construir su legitimidad a través de sus servicios a los ciudadanos”.

Se trata entonces de impulsar una lógica de trabajo participativa, colaborativa, abierta a la ciudadanía y a los diversos actores de la sociedad, para que de manera creativa y metódica podamos cambiar las prácticas con que se trabaja en el Estado. Esto es sin duda una tremenda revolución que se ha puesto en marcha.

Y los resultados del Laboratorio de Gobierno han sido muy positivos y valorados por amplios sectores dentro y fuera de Chile. Hoy celebramos con este libro un proceso con efectos valiosos y con muchos actores involucrados. Tenemos que estar orgullosos de lo avanzado. Hemos construido una institución que ya es patrimonio del sector público y del Estado en su sentido más amplio. Cuidarlo y potenciar su trabajo será tarea de todos.

Quiero invitarlos muy especialmente a leer los distintos casos de innovación que en este libro se exponen. Es la evidencia de mucho talento y amor por el servicio de decenas de miles de servidores públicos a lo largo de todo el país. He sido testigo privilegiada del inmenso trabajo que día a día hacen las personas que trabajan en alguna institución pública. Gracias al Laboratorio de Gobierno, Chile tiene hoy una nueva energía al servicio de las personas y del desarrollo. Ahora el desafío es potenciarla y extraer de ella sus mejores frutos.

Michelle Bachelet
Presidenta de la República
2014-2018

El Laboratorio de Gobierno es un punto de colaboración y encuentro. Las alianzas público-privadas que en él se desarrollan, resultan ser vitales para que podamos avanzar hacia un Chile más productivo y más eficiente, en donde las corporaciones, el Estado, la academia e, incluso, los emprendedores, trabajemos juntos, colaborando y centrándonos en las personas, para así entregar un mejor país a las generaciones actuales y futuras.

Los últimos años han implicado grandes cambios y los de mayor profundidad, surgieron de la mano de la tecnología. Prácticamente en todo lo que hacemos hay un componente tecnológico que en su momento cambió la forma tradicional de hacer las cosas. Pese a que algunas personas e industrias han tomado esta revolución como una amenaza, otros la hemos visto como una oportunidad.

Desde el mundo corporativo, quienes asumimos el desafío de transformarnos y tomar el camino digital impulsado por la tecnología, lo hemos hecho mediante innovaciones internas y también de la mano del talento externo, en innovación abierta. En Telefónica trabajamos con emprendedores, startups y partners, junto a quienes enfrentamos grandes desafíos: impulsar la productividad; la economía digital; la generación de nuevas fuentes laborales y de ingresos; ser más eficientes, más sustentables y también ofrecer soluciones, productos y servicios con valor agregado a nuestros clientes, apuntando a mejorar su calidad de vida. Para ello, en Chile y en el mundo, creamos estructuras al interior de nuestra compañía, como Telefónica Open Future, que nos permiten conectar mundos tan distintos como el corporativo y el emprendimiento, de una forma más dinámica.

En el caso del Estado, el escenario es parecido. Pero acá no hablamos de clientes, sino que de los millones de personas por las que debe velar el sector estatal, a través de la elaboración de políticas públicas, acordes a los tiempos que estamos viviendo y a los que vendrán.

¿El Estado y el aparato fiscal deben transformarse? Ante todo, la respuesta para mí es sí. Un Estado digitalizado es una necesidad que tiene sentido de urgencia, a pesar de que se trate de un plan de ejecución a largo plazo. El tiempo se agota y no podemos seguir velando por las necesidades de nuestros compatriotas de la misma forma en que lo hacíamos hace unos años. La tecnología, las velocidades, las inteligencias y la data que tenemos disponible hoy es inmensa, pero de nada sirve si no la acercamos a las personas y la ponemos a su servicio, para su bienestar.

El servicio público puede ser potenciado con el talento de los emprendedores, la tecnología y los altísimos niveles de conectividad que tiene el país, concretando iniciativas para la digitalización del Estado, sumando a los chilenos a la era digital.

En ese sentido, el trabajo que está haciendo el Laboratorio de Gobierno en sus casi tres años de vida, es fundamental. Este organismo ha desarrollado una serie de iniciativas y ha logrado transformarse en un articulador entre los innovadores, la innovación, la tecnología, la digitalización y el Estado, para que los ciudadanos puedan acceder a políticas públicas modernas, dinámicas y útiles, con servicios públicos y gobiernos abiertos cada vez más digitales, que vayan en sintonía con lo que hoy realmente requieren los chilenos.

De la misma forma, el Laboratorio de Gobierno es un punto de colaboración y encuentro. Las alianzas público-privadas que en él se desarrollan, resultan ser vitales para que podamos avanzar hacia un Chile más productivo y más eficiente, en donde las corporaciones, el Estado, la academia e, incluso, los emprendedores, trabajemos juntos, colaborando y centrándonos en las personas, para así entregar un mejor país a las generaciones actuales y futuras.

Claudio Muñoz
Presidente de Telefónica en Chile

“El Laboratorio de Gobierno ha sido una plataforma pionera en el país, en tanto ha inyectado innovación a los sistemas públicos e invitado a las organizaciones de la sociedad civil a aportar con sus ideas, experiencia y conocimiento en la construcción de soluciones y de políticas.”

Incorporar la innovación, la colaboración y la sustentabilidad como base de todos los programas, políticas e iniciativas públicas, es clave para el crecimiento y desarrollo sostenible de nuestro país. Para hacer frente a este desafío, se requiere de una sinergia continua entre el sector público, privado y la sociedad civil organizada, lo que implica un compromiso de largo plazo y un trabajo que se mantenga en el tiempo, independiente de los ciclos políticos y económicos.

Es en este sentido que el Laboratorio de Gobierno ha sido una plataforma pionera en el país, en tanto ha inyectado innovación a los sistemas públicos e invitado a las organizaciones de la sociedad civil a aportar con sus ideas, experiencia y conocimiento en la construcción de soluciones y de políticas.

Sus múltiples convocatorias y espacios de participación son ejemplos concretos de enriquecimiento mutuo entre el Estado, los privados y la sociedad civil, impactando directamente en una mayor eficacia y pertinencia de los servicios que ofrece el Estado. Asimismo, ha permitido sumar distintas visiones y poner nuestras iniciativas bajo la lupa de observadores críticos que nos desafían a probar nuevos caminos para construir mejores soluciones y respuestas a las necesidades de la ciudadanía.

Un sistema público en sintonía con los desafíos sociales puede anticiparse y responder a tiempo, cumpliendo de mejor manera su misión. Para esto, es fundamental la inclusión de prácticas participativas en los procesos de innovación, para generar una ciudadanía empoderada y protagonista del perfeccionamiento de los programas sociales. En este contexto, las políticas orientadas por misión pueden ser claves para dirigir las inversiones en innovación hacia la resolución de las principales metas que tenemos como país. Y es allí donde el Laboratorio de Gobierno es un actor clave como articulador de iniciativas y de actores sociales, haciéndose cargo de manera multidisciplinaria y colaborativa de las problemáticas que muchas veces son invisibles para quienes diseñan programas, proveen servicios y ejecutan proyectos que buscan mejorar la calidad de vida de las personas.

Son espacios como este los que nos llevarán a un crecimiento sustentable, inclusivo e inteligente; uno que pone a las ciencias, la tecnología y la innovación al servicio de los grandes y complejos desafíos que tiene nuestro país.

Esperanza Cueto
Presidenta Comunidad Mujer

Este es un sector que se mueve muy rápido en el que todos tienen mucho que aprender, por ejemplo, de nuevas herramientas que utilizan datos e inteligencia colectiva o de conocimientos conductuales. La presión de mantenerse al día es uno de los factores que ha llevado a alrededor de 30 gobiernos a unirse a “States of Change”, conectando profesionales con la vanguardia de la innovación para que se apoyen mutuamente, incluyendo al Laboratorio de Gobierno.

Se habla mucho sobre la innovación en el sector público, inevitablemente, dada la magnitud de la presión que genera el aumento de las demandas, la estrechez financiera y la crisis de confianza pública. Pero esa conversación rara vez coincide con un compromiso serio institucional, presupuestario y en el desarrollo de habilidades. El fracaso en lograr una introducción sistemática de la innovación sigue siendo la mayor diferencia entre los sectores públicos y las empresas, o la ciencia.

Los laboratorios son parte de la respuesta. Cientos de gobiernos –nacionales, regionales y locales– han establecido equipos dedicados para actuar como promotores de la innovación. Actualmente se pueden encontrar laboratorios en diferentes formatos en gobiernos, desde Finlandia, Dinamarca, Canadá y Francia, hasta Singapur y Corea de Sur. Estos sirven como catalizadores para inspirar, fomentar y, a veces, presionar a los sectores públicos de su entorno a ser más imaginativos y más efectivos a la hora de poner en práctica nuevas ideas. Los mejores pueden atraer no solamente a personas inteligentes, sino que también a recursos clave que impulsan al sector público, al compromiso político y capital; el financiamiento; y el poder de incidir en la legislación.

El Laboratorio de Gobierno de Chile ha sido un fantástico ejemplo de cómo hacer esto bien, combinando una variedad de métodos que incluyen innovación abierta y experimentos; generando vínculos cercanos a la estrategia institucional (lo que ha faltado en muchos de los laboratorios); y reuniendo a servidores públicos creativos de todo Chile para difundir nuevas habilidades y modos de pensar. El Laboratorio de Gobierno también ha sido inteligente en el uso de su posición para influir en un ecosistema más amplio, organizando, junto a la OCDE, un evento para reunir a pares de toda América Latina y sistematizando parte de su trabajo.

Este es un sector que se mueve muy rápido, en el que todos tienen mucho que aprender, por ejemplo, de nuevas herramientas que utilizan datos e inteligencia colectiva o de conocimientos conductuales. La presión de mantenerse al día es uno de los factores que ha llevado a alrededor de 30 gobiernos a unirse a “States of Change”, conectando profesionales con la vanguardia de la innovación para que se apoyen mutuamente, incluyendo al Laboratorio de Gobierno. “State of Change” complementará las asesorías y capacitaciones tradicionales proporcionadas por universidades, escuelas de negocios y consultorías que a menudo carecen de esa visión de terreno que solo puede provenir de la práctica y la experiencia. Chile tiene una fuerte tradición de innovación radical que ha inspirado al mundo en el pasado. Espero que los innovadores públicos de Chile continúen siendo jugadores activos en esta red, aportando energía e ideas, aprendiendo del resto del mundo y gatillando también cambios en toda América Latina.

Geoff Mulgan
CEO Nesta, Reino Unido

Directorio

Ministerio de Economía, Fomento y Turismo
Jorge Rodríguez Grossi
Abel Benitez
Ministerio Secretaría General de la Presidencia
Gabriel De La Fuente
Andrés Arellano
Ministerio de Hacienda
Enrique Paris
José Inostroza
Ministerio de Desarrollo Social
Heidi Berner
Marta de la Fuente
Ministerio del Interior y Seguridad Pública
Luis Klenner
Diego Sazo
CORFO
Pedro Sierra
Pilar Prado
Servicio Civil
Basilios Peftouloglou
Pedro Guerra

Miembros Históricos Directorio

Luis Felipe Céspedes
Alejandra Dagnino
Charlotte Pertier
Carlos Palma
Andrés Zahler
Jorge Alzamora
Josefina Vodanovic
Danae Mlynarz
Ricardo Montero
Paula Pacheco
Viviana Betancourt
Osvaldo Henríquez
Patricio Aguilera
Rodrigo Egaña
Carlos Vignolo
José Miguel Piquer
Constanza Miranda

Grupo Asesor Experto

Alejandra Mustakis Sabal
Presidenta ASECH
Alejandra Pizarro
Directora Ejecutiva Comunidad Organizaciones Solidarias
Alfonso Gómez Morales
Presidente Ejecutivo Centro de Innovación UC
Carlos Insunza
Presidente Nacional ANEF
Carlos Vignolo Friz
Académico Universidad de Chile
Carolyn Robert
Representante en Chile Banco Interamericano de Desarrollo
Claudio Castro
Presidente Comisión de Innovación y Ciudades Inteligentes de la AChM
Esperanza Cueto
Presidenta Comunidad Mujer
Fernando Alvear
Gerente General Confederación de la Producción y del Comercio
Gastón Blanco
Representante Residente Banco Mundial
Hans Eben
Presidente Círculo de Innovación ICARE
Hugo Marín
Presidente Confederación Nacional de Uniones Comunes de Juntas de Vecinos
Isidora Undurraga
Directora Ejecutiva Premio Nacional de Innovación AVONNI
Javier Etcheberry Celhay
Presidente Ejecutivo Multicaja
Joaquín Bizama
Director Nacional (s) CONADI
Juan Araya
Presidente Confederación Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa de Chile
Juan Carlos Feres
Presidente Fundación Superación de la Pobreza
Katherine Villarroel
Secretaría Ejecutiva CNID
Soledad Onetto G
Periodista MEGA



Historia del Laboratorio de Gobierno

El 21 de mayo de 2014, durante el discurso de la Cuenta Pública y a solo meses de iniciado su segundo mandato, la Presidenta Bachelet hizo mención al Laboratorio de Gobierno por primera vez. Enmarcado en una estrategia de innovación pública, el Laboratorio se pensó como un vehículo para promover un Estado que busca cambiar la forma de hacer políticas públicas: de cara a la ciudadanía y desde la participación y colaboración de diversos actores, como funcionarios, ciudadanos, estudiantes, emprendedores, académicos, empresarios, instituciones de

la sociedad civil y organismos internacionales.

Es durante el Gobierno de la Presidenta Bachelet cuando se sientan las bases para potenciar este nuevo rol que se le exige al Estado. Y es a través de la innovación pública que se establece una nueva relación entre él y la ciudadanía.

Cuatro años más tarde, el resultado es visible para los más de 9.800 actores que se han involucrado en los distintos procesos del Laboratorio. La institucionalización de la innovación en el Estado chileno se encuentra en pie para seguir avanzando hacia un Estado Innovador que pone el foco en las personas.

Antes del mandato presidencial: Contexto

Desde la década de los noventa, la innovación dentro del Estado chileno ha sido una semilla que ha permitido el surgimiento de instituciones que hoy son imprescindibles tanto para los ciudadanos como para el funcionamiento de lo público. El Estado ha creado nuevas instituciones, introducido tecnología y transformado las prácticas y los procesos profundamente arraigados en el sector público, desde el nivel central hasta el municipal.

Pero la pregunta clave no es cómo multiplicamos estos casos de innovación, sino cómo ayudamos a coordinarlos, de manera que las rutinas de innovación pública puedan, efectivamente, producir un impacto significativo en el Estado y en la ciudadanía, cada día más conectada, que exige mayor acceso a la información y demanda mayor participación en el sistema político.

En primer lugar, hay tres grandes razones por las que era necesario levantar un Laboratorio de Gobierno en Chile como una suerte de interfaz para poder re-diseñar y pensar las políticas públicas a partir de las lógicas de la innovación:

- La desconexión entre la ciudadanía y el Estado.
- La necesidad de contar con un Estado eficiente, que organiza más y mejores servicios públicos con los mismos o menos recursos disponibles.
- La creciente complejidad de los problemas públicos, relacionados a la gestión de intereses y la articulación de actores.

En este contexto, el Laboratorio de Gobierno aparece en el mapa para volver a situar al ciudadano al centro, usando los principios del diseño para hacer políticas públicas cercanas a las personas. De este modo, construye un puente que acorta la brecha entre lo que la gente quiere y necesita, y lo que el Estado es capaz de proporcionar. Todo esto con la convicción de que el Gobierno necesita mejorar su rol de creador de políticas públicas, desafío que puede enfrentar al abrir su estructura a los diversos actores que existen tanto dentro como fuera del Estado.

En segundo lugar, varios elementos contextuales permitieron la aparición simultánea de laboratorios de innovación en la región latinoamericana. Las experiencias de gobiernos locales en Ciudad de México, Buenos Aires y Río de Janeiro, sumadas a las que ya funcionaban en Dinamarca (MindLab) y en Reino Unido (Nesta), crearon un ecosistema propicio para que el Gobierno de Chile viera la oportunidad de convertir el Laboratorio en una unidad complementaria a los esfuerzos de modernización que ya existían en el Estado. Si bien se desarrollaban otras iniciativas similares en Latinoamérica, el Laboratorio de Gobierno fue la primera iniciativa de este tipo que surgió a nivel nacional.

Un gobierno renovador, como este, necesitaba generar un músculo para pensar cómo hacer gestión de una forma distinta y convocar a diversos actores para promover un cambio. La lógica del Laboratorio invita a esta transformación, en un espacio especialmente destinado a experimentar en un contexto de riesgo controlado. Esta particularidad es, en sí misma, una innovación para la lógica tradicional del Estado, donde se suele castigar el error.

En lo operativo

Tras el mandato de la Presidenta, en mayo de 2014, se comenzó a gestar el primer modelo del Laboratorio, bajo la tutela de la División de Innovación del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo; la Unidad de Modernización de la Secretaría General de Gobierno; la Unidad de Modernización del Ministerio de Hacienda; y la Corporación de Fomento de la Producción, CORFO.

Fue justamente una conversación con el Vicepresidente de CORFO, Eduardo Bitran, la que selló el esquema administrativo del Laboratorio. Desde el punto de vista jurídico, se constituyó como un comité de innovación de la Corporación, lo que "permitió utilizar esta especie de chasis para que sea la propia CORFO la que se ocupe de contarle a la ciudadanía y al resto del Estado que no somos un patrimonio exclusivo de la Corporación, sino que reunimos a distintos ministerios y servicios. Eso denota mucha visión por parte de CORFO", señala Juan Felipe López, Director Ejecutivo del Laboratorio de Gobierno.

Distintas miradas conceptuales se barajaron al empezar a idear esta nueva institución: NYU GobLab, MindLab, Universidad Adolfo Ibáñez, entre otros organismos y universidades, enviaron sus propuestas para implementar el Laboratorio de Gobierno. Finalmente, se eligió la propuesta de Diseño Público, consultores expertos en gestión pública y diseño de servicios, a cargo del arquitecto Nicolás Rebolledo y del historiador Juan Felipe López, quienes estuvieron a cargo de formar el equipo inicial y de crear e implementar una estrategia de innovación para el Laboratorio. Cuando se inició la etapa de implementación, este equipo reportó a un directorio conformado por el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, el Ministerio Secretaría General de la Presidencia (SEGPRES), el Ministerio de Hacienda y CORFO.

Entender todo como un problema de diseño: Los primeros modelos y la lógica del diseño de servicio

Un aspecto relevante en la puesta en marcha fue el vínculo con el entorno nacional e internacional. Entre septiembre y diciembre de 2014, se contactó a más de cien instituciones, nacionales e internacionales, para entender el ecosistema. Al respecto, el Director Ejecutivo del Laboratorio recuerda: "Hicimos un mapeo del ecosistema para entender las necesidades [...] Haber interactuado con gente que está fuera del Estado para aprender, es el corazón de la estrategia y es un tema que hoy no hemos dejado de lado. Ver los desafíos como un problema de diseño siempre ha sido la tónica para cada uno de los programas que hemos realizado".

"Nuestra propuesta se origina como un problema de diseño. Si uno mira esa propuesta inicial, es el doble diamante; primero, vamos a invertir tiempo en descubrir cuál es el problema. Quiénes son los usuarios de este Laboratorio y qué necesidades tienen. Los definimos: la ciudadanía, los emprendedores, la autoridad política, los servidores públicos, la academia, los estudiantes. Después dijimos: ¿Qué problemas tienen estos usuarios? ¿Qué oferta les hacemos? Así fuimos armando este esquema", explica Juan Felipe López.



Conformación del directorio

En octubre del año 2014 se realizó el primer taller, en el que participaron Juan José Soto, de la Unidad de Modernización y Gobierno Digital de SEGPRES; Rodrigo Egaña, en ese entonces Director del Servicio Civil; representantes del Ministerio de Hacienda; Enrique Paris, quien ejercía como coordinador de Modernización del Estado; Mario Ossandón, del Ministerio del Interior; Gonzalo Rivas, del Consejo Nacional de Innovación; Danae Mlynarz, en ese momento Jefa de la División de Cooperación Público-Privada del Ministerio de Desarrollo Social; Patricio Aguilera, en aquel periodo Gerente de Innova Chile, de CORFO; y Andrés Zahler, Jefe de la División de Innovación del Ministerio de Economía, durante ese año.

Esta primera reunión tuvo como objetivo levantar insights para el modelo del Laboratorio, así como acordar un lenguaje común y conocer tipos de laboratorios en el mundo, con el fin de utilizar esta información para la creación de las áreas, de acuerdo a los lineamientos de facilitar, desarrollar y educar.



Un espacio para co-crear en el Estado

Concebido como un espacio que pudiera contener tanto las oficinas del Laboratorio de Gobierno, como su creciente red de funcionarios y actores involucrados con la innovación pública, el piso 12 del edificio ubicado en Amunátegui 232, en Santiago Centro, tuvo desde el comienzo algunas particularidades que lo hicieron distinto a las tradicionales oficinas públicas. Destacan su diseño, proyectado por el arquitecto Emilio Marín, su valor por metro cuadrado (de 13 UF, versus las más de 20 UF que cuestan, en promedio, otras oficinas del Estado), y su rol en la conexión entre el Laboratorio y los servidores públicos —cada mes, cientos de personas transitan por el lugar para asistir a talleres organizados por la institución u otros organismos— y entre los diversos actores del sector privado, quienes relevan este espacio como un punto de encuentro y de exploración colaborativa.



Otros hitos de los primeros años

Octubre, 2014: Christian Bason, de Mindlab, realizó una charla sobre innovación en el sector público, que sirvió como retroalimentación para la creación del Laboratorio.

Noviembre, 2014: La Secretaría de Comunicaciones (SECOM) propone naming Laboratorio de Gobierno.

Noviembre, 2014: Cambio de oficina a Moneda 975.

Diciembre, 2014: Creación de la marca.

Diciembre, 2014: Primera sesión oficial del directorio del Laboratorio.

Enero, 2015: Creación de la marca gráfica, por Cristián Ordóñez.

Mayo, 2015: Lanzamiento público del Laboratorio de Gobierno.

Mayo, 2015: Taller Estratégico con Nesta, en Centro de Innovación UC.

Julio, 2015: Lanzamiento Impacta Salud en IF Teatro Italia.

Agosto a septiembre, 2015: Primera gira por Chile del AULAB.

Noviembre, 2015: Primer Bootcamp Impacta Salud y Primer Campamento AULAB.

Enero, 2016: Cambio a oficina de Amunátegui 232.

Proceso de instalación: Conformación del equipo

A fines del año 2014, el equipo de implementación empezó a prototipar el Laboratorio. Con este objetivo utilizó un proyecto asociado a la salud primaria, específicamente en el CESFAM Quinta Bella, en la comuna de Recoleta, que buscaba solucionar las aglomeraciones al momento de solicitar una hora de atención médica. Para esto, se contrató un equipo ad hoc para la tarea, compuesto por diseñadores, antropólogos, investigadores sociales y una pequeña área de producción.

En ese entonces, la búsqueda del director ejecutivo, a través de concurso público, había concluido. Para el cargo fue nombrado Juan Felipe López, quien comenzó a liderar el llamado equipo de implementación. Este primer equipo fue uno de los primeros prototipos del Laboratorio de Gobierno.

Gracias a este testeo, se configuraron los perfiles de los 16 integrantes del equipo multidisciplinario. En el concurso lanzado a través de CORFO, participaron 2.758 postulantes, entre diseñadores, periodistas, ingenieros, administradores públicos, economistas, sociólogos, psicólogos y antropólogos.

Desafío Lab: Una nueva forma de vincular al Estado con la ciudadanía

En noviembre de 2014, el equipo de implementación comenzó a trabajar para proveer de contenido a esta nueva institución. Se determinó que, para esta primera etapa del Laboratorio de Gobierno, habría que salir a buscar los proyectos de innovación. De los 23 ministerios del Gobierno de Chile, se tomó la decisión de acercarse a aquellos que tuvieran contacto directo con la ciudadanía. Luego de esto, se realizó un levantamiento de lo que el equipo llamó “dolores”, es decir, una lista de los desafíos fundamentales para cada cartera. Se levantaron 71 dolores en 14 ministerios, servicios dependientes y tres municipalidades, los cuales se priorizaron a partir de una matriz proporcionada por el Centro para la Innovación Social del Gobierno australiano (TACSI), organización pionera en innovación dentro del Estado.



Formación de las tres líneas de acción (2015)

Tres son las áreas que conforman el Laboratorio de Gobierno en una primera instancia: Proyectos de Innovación, Gestión de Ecosistema e Inversiones y Capacidades para Innovar. Ellas nacen a partir de los tres preceptos —facilitar, desarrollar y educar— y orientadas por el estudio i-teams, de Nesta.

- **Proyectos de Innovación – Desarrollar**
Su objetivo es ayudar a las instituciones del Estado a desarrollar proyectos de innovación, reformulando problemas, co-creando ideas y probando soluciones útiles que se implementan para mejorar los servicios que el gobierno entrega a la ciudadanía.
- **Gestión de Ecosistema e Inversiones – Facilitar**
Esta área tiene como propósito abrir al Estado para que el talento de emprendedores, PYMES, estudiantes, académicos, ciudadanos y ONG puedan resolver los desafíos prioritarios del país, invirtiendo e incubando las mejores soluciones.
- **Capacidades para innovar – Entrenar**
Esta área busca promover el desarrollo de habilidades, motivaciones y oportunidades de innovación pública en funcionarios del Estado, quienes —a través del “aprender haciendo”— puedan relevar su rol como fuente de innovación y agentes de cambio en el sector público.



“Entender el Laboratorio como un problema de diseño también fue la tónica para la constitución de este equipo inicial. ¿Qué equipo necesitamos? Tenemos que probar. Pensamos en cuáles son las habilidades que necesitamos. Fuimos incorporando gente al equipo y testeando, más que guiados por la teoría, supimos ver cuáles eran las destrezas más útiles para los proyectos. El perfil de cargo que se hizo ya lo habíamos probado al momento de hacer el llamado al concurso”.

Juan Felipe López,
Director Ejecutivo del Laboratorio de Gobierno.



Lanzamiento del Laboratorio de Gobierno 7 de mayo de 2015

El Laboratorio de Gobierno presentó su programa de trabajo a la ciudadanía en mayo del año 2015, bajo la premisa ¿Cómo estamos innovando en el Estado? En esa ocasión se anunció la nueva institución como una iniciativa multidisciplinaria e interministerial, cuyo objetivo es reunir a los principales actores de la administración pública y de la empresa privada para potenciar innovaciones que mejoren la calidad de los servicios que ofrece el Gobierno a los ciudadanos.

La actividad, realizada en el edificio del Sindicato del Banco Estado, contó con la presencia del Ministro de Economía, Fomento y Turismo de la época, Luis Felipe Céspedes, y del Vicepresidente Ejecutivo de CORFO, Eduardo Bitran, quienes lideraban en ese momento las principales entidades que impulsaron esta iniciativa.

Es en esta fecha cuando el naciente equipo del Laboratorio de Gobierno se reunió por primera vez. Los 16 profesionales seleccionados llegaban a cubrir los cargos de subdirectores de área, investigadores sociales, diseñadores, desarrolladores y especialistas en gestión de la innovación, producción y comunicaciones.

“Fomentar la innovación en el Estado es un desafío tal vez más difícil que en el mundo privado. Por un lado, no existen los incentivos para innovar provenientes de la competencia; y por otro, la forma de trabajo dentro del Estado no incentiva la toma de riesgos y la experimentación. Por eso, este Laboratorio de Gobierno es la pieza que faltaba para cambiar el paradigma en el modo de pensar y concretar la innovación en el Estado. Estamos pasando de la lógica de diseñar soluciones y servicios para las personas a la de crear con las personas los servicios públicos que necesitan”, afirmó el Ministro de Economía, Luis Felipe Céspedes, durante el lanzamiento de la iniciativa.



Lanzamiento del Laboratorio de Gobierno en el edificio del Sindicato de Banco Estado.

Modelo y metodologías de innovación

Por Nicolás Rebolledo

Este capítulo es un resumen de un estudio más amplio desarrollado por el autor con apoyo del equipo del Laboratorio de Gobierno y el Banco Interamericano de Desarrollo. Es parte de su investigación sobre el aporte del Diseño de Servicios al desarrollo de políticas públicas en la Escuela de Diseño del Royal College of Art.

El Laboratorio de Gobierno es una institución pública creada en el Gobierno de la Presidenta Michelle Bachelet en 2014, para ejecutar su mandato de promover un Estado innovador al servicio de las personas. Dirigido por un Consejo Estratégico Interministerial del Gobierno de Chile y compuesto por un equipo multidisciplinario, el Laboratorio de Gobierno tiene la misión de desarrollar, coordinar, facilitar y promover procesos de innovación centrados en las personas, dentro de las instituciones del sector público. Esto, con la visión de impulsar una nueva relación de confianza entre ciudadanos, el Estado, sus funcionarios y el sector privado.

El modelo de innovación del Laboratorio es la manera en que esta institución del Estado se hace cargo de esta misión. Este capítulo es un resumen del estudio de sistematización de este modelo y tiene el objetivo de describir cómo su estructura institucional, su estrategia, su propuesta de valor y sus metodologías de innovación, le permiten cumplir sus objetivos de política pública.

1

¿Qué es el Laboratorio de Gobierno?

El mandato: un Estado innovador al servicio de las personas

Desde el retorno de la democracia, hace más de 25 años, el sector público chileno ha experimentado un sostenido proceso de reforma y modernización. Esta larga y continua tradición, que ha atravesado distintos gobiernos, ha permitido al sector público adaptarse a las transformaciones y crecientes demandas de la sociedad chilena. Este logro ha sido reconocido por la OECD como un factor relevante para que el país sea un líder en América Latina por su gobernanza pública efectiva y estable, y por un aparato público capaz de impulsar soluciones innovadoras¹.

En línea con esta tradición, al iniciar su Gobierno, en 2014, la Presidenta Michelle Bachelet enfatizó la necesidad de dar un nuevo impulso a este proceso. Era necesario contar con “una gestión pública preparada y en sintonía con las demandas y los problemas actuales de los ciudadanos”, razón por la cual hizo un llamado a dar un paso más allá en la modernización y a potenciar también un Estado innovador al servicio de las personas. Es así como se estableció el compromiso de crear “el primer Laboratorio de Gobierno de Latinoamérica”, como un espacio institucional abierto y dinámico que, con una estrategia, una metodología y un presupuesto, pudiese reunir a “los principales talentos de la administración pública y de la empresa privada para desarrollar innovaciones que mejoren los servicios que el Gobierno ofrece a la ciudadanía, y encontrar soluciones creativas para los nuevos desafíos de las políticas públicas”.²

1 OECD (2017) Innovation Skills in the Public Sector: Building Capabilities in Chile. OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264273283-en>

2 Bachelet, M. (2014) Mensaje Presidencial 21 de Mayo de 2014. Valparaíso, Chile. Gobierno de Chile. Disponible en: http://mensajepresidencial.gob.cl/2014/pdf/2014_discurso-21-mayo.pdf [Acceso: 25 febrero 2018]

Este mandato tiene el propósito de dotar al Estado de una mayor capacidad para adaptarse oportunamente a los cambios de un entorno cada vez más complejo, en un contexto de un dinamismo social y protagonismo ciudadano de gran envergadura. En este marco, el mandato asume tres imperativos de transformación del Estado que surgen como lectura de este nuevo escenario:

- Dar respuesta a la crisis de confianza en las instituciones públicas: Como un fenómeno global, el nivel de confianza de la ciudadanía hacia el sector público y sus instituciones se ha deteriorado sistemáticamente. Por este motivo, el mandato plantea reconstruir la relación de confianza entre ciudadanos e instituciones, situando a las personas y sus necesidades al centro de los procesos de innovación.
- Aumentar la productividad en la entrega y gestión de servicios públicos: Desde la crisis financiera de 2008, muchos países han enfrentado periodos de déficit que ponen en riesgo la calidad y alcance de los servicios en un contexto de exigentes demandas ciudadanas. El imperativo es, entonces, buscar caminos que permitan al Estado ofrecer mejores servicios públicos con los recursos disponibles.
- Abordar la complejidad de los problemas públicos: La sociedad experimenta problemas cada vez más complejos, multidimensionales e interrelacionados. En consecuencia, el imperativo es mejorar la capacidad de enfrentar, de manera más sistemática y creativa, la creciente complejidad que tienen los desafíos públicos.

La misión: innovar desde la colaboración

Para transformar el aparato público, es necesario desarrollar y cultivar en su interior un paradigma de trabajo distinto. Una forma de abordar este desafío es mediante la creación de una institución independiente que, en un espacio controlado, incube una nueva manera de trabajar en el Estado para, luego, promoverla dentro de las instituciones del sector público y en su entorno. Esta institución es el Laboratorio de Gobierno, que se organiza como una institución capaz de:

- Sobreponerse a la lógica tradicional del funcionamiento del Estado, siendo ágil y flexible.
- Abrirse a incorporar nuevas ideas, metodologías, disciplinas y múltiples miradas.
- Desarrollar un enfoque sistémico basado en la colaboración, es decir, capaz de romper los silos del Estado, mejorar la coordinación intersectorial y vincularse con los distintos actores de la sociedad, situando a las personas al centro de su acción.

Así, el Laboratorio define como su misión desarrollar, coordinar, facilitar y promover procesos de innovación abiertos que, centrados en las personas y basados en la colaboración, puedan articular a múltiples actores en la co-creación de soluciones a problemas públicos, que avancen en una nueva relación de confianza entre estos, tengan impacto y sirvan para crear valor público.

Esto, a partir de tres orientaciones principales:

- **Promoviendo un Estado más productivo en su gestión**, a partir de conectar instituciones públicas, crear capacidades de innovación en sus servidores públicos y fomentar una cultura innovadora en el sector.
- **Mejorando los bienes y servicios que el sector público provee a sus usuarios**, a partir del desarrollo de soluciones a problemas públicos que sitúen a ciudadanos y servidores públicos al centro de los procesos.

- **Dinamizando el entorno, de modo de fomentar y coordinar procesos de innovación pública en actores fuera del Estado**, lo que permite generar instancias y espacios colaborativos y participativos para que las soluciones a problemas públicos surjan desde la ciudadanía y diversos actores de la sociedad.

La institución: un espacio autónomo, flexible y articulador

El diseño institucional del Laboratorio responde a la necesidad de establecer ciertos niveles de autonomía, pero al mismo tiempo permite que pueda actuar como articulador entre diversos actores a partir de brindar espacios de colaboración. Es por esto que el Laboratorio fue creado bajo el alero de CORFO mediante la figura legal de un Comité, entidad de articulación transversal e inter-sectorial, donde se reúnen representantes del mundo privado y público para abordar tareas estratégicas que conciernen al país. Administrativamente, el Laboratorio es uno de estos comités, que cuenta con un presupuesto en torno a los M\$3.200 millones anuales. Estos recursos provienen de su presupuesto regular y del Fondo de Innovación para la Competitividad del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo³.

Es dirigido por un Consejo Estratégico que, presidido actualmente por el Ministro de Economía, Fomento y Turismo, tiene la misión de definir sus lineamientos y aprobar sus metas y objetivos. Este consejo lo conforman siete instituciones que hoy cuentan con mandatos formales para apoyar la innovación en el sector público: el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo; el Ministerio Secretaría General de la Presidencia; el Ministerio de Hacienda; el Ministerio de Desarrollo Social; el Ministerio del Interior y Seguridad Pública; CORFO; y la Dirección Nacional del Servicio Civil. Por su composición transversal e interministerial, este consejo permite al Laboratorio dar una mirada estratégica a sus distintos programas e intervenciones.

El Consejo Estratégico cuenta, además, con un Grupo Asesor Experto, compuesto por 20 representantes de diversos estamentos del sector público, privado y de la sociedad civil, con el fin de aportar conocimiento experto en las temáticas propias del Laboratorio y fortalecer su rol articulador transectorial en materias de innovación pública.

Por su parte, el equipo multidisciplinario del Laboratorio de Gobierno funciona de acuerdo a los lineamientos de esta estructura estratégica. En la actualidad lo integran más de 20 profesionales (entre planta, consultores y practicantes) de distintas disciplinas que permiten tener múltiples miradas a la hora de abordar los desafíos públicos.

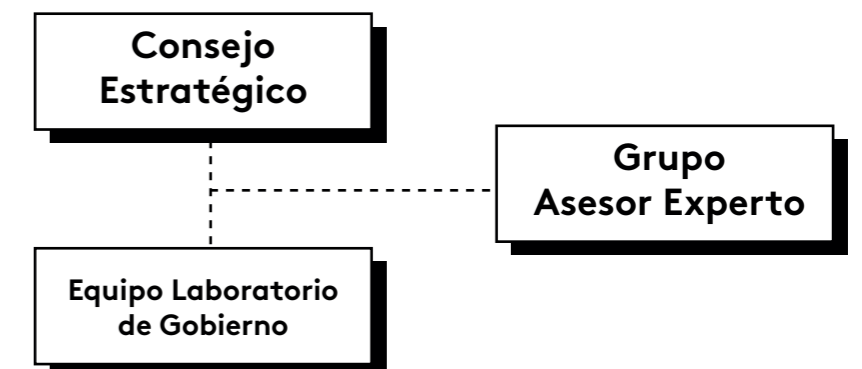


Fig. 1: Estructura institucional

³ El Fondo de Innovación para la Competitividad (FIC) fue creado el año 2006 y constituye el principal instrumento para dotar de nuevos y mayores recursos los distintos esfuerzos que el Estado realiza en torno a la innovación. Ver: <http://www.economia.gob.cl/subsecretarias/economia/innovacion-2/el-fondo-de-innovacion-para-la-competitividad-fic>

¿Qué hace el Laboratorio de Gobierno?

La estrategia: fortalecer un ecosistema de creación de valor público

La estrategia del Laboratorio se refiere a cómo esta institución organiza sistemáticamente a sus equipos, recursos, conocimientos y poder con el fin de cumplir su misión. Entendiendo que su misión es promover procesos de innovación a partir de la articulación de múltiples actores en distintos ámbitos, el Laboratorio se plantea como un espacio que ayuda, capacita y coordina a estos actores para colaborar en su tarea común, fortaleciendo un ecosistema de co-creación de valor público.

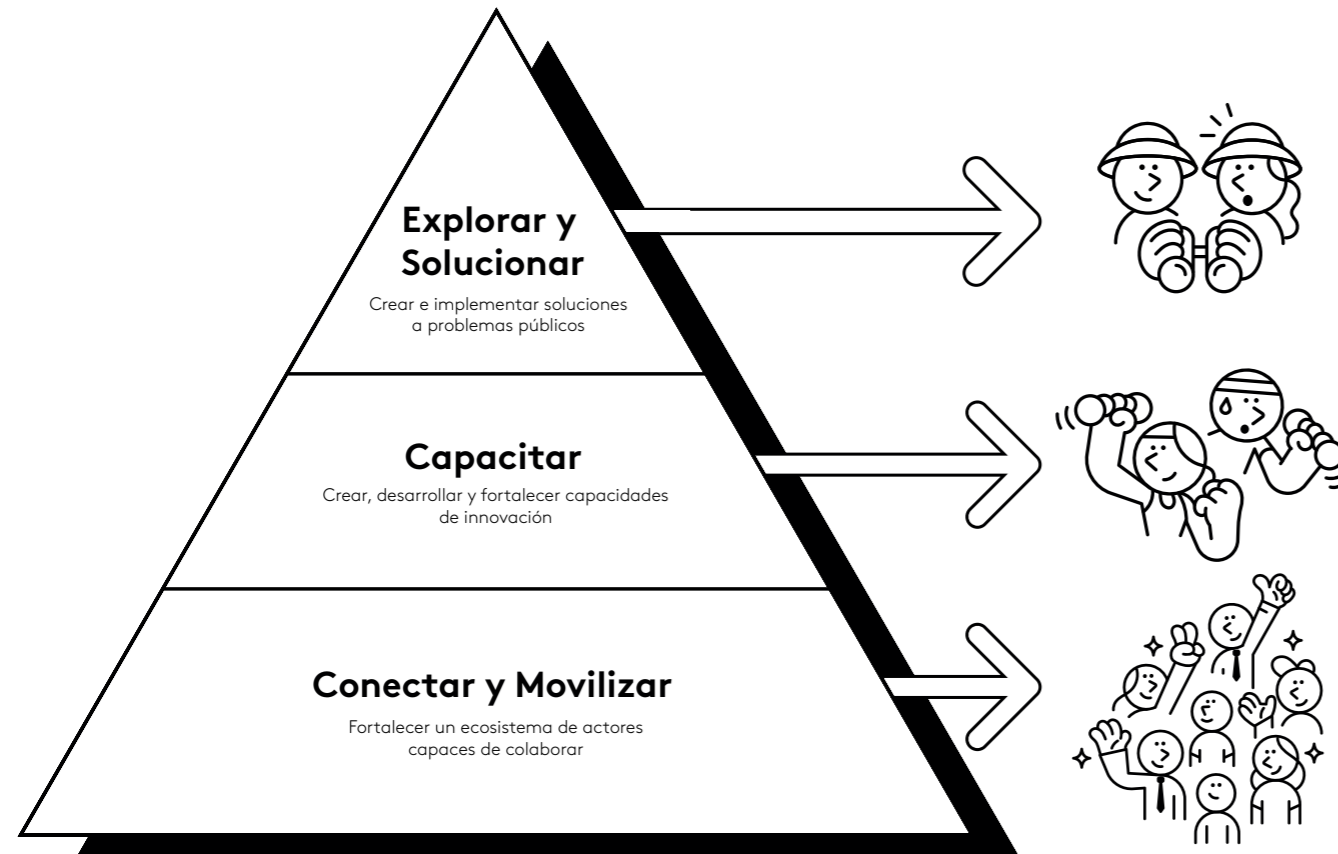


Fig. 2: Funciones estratégicas

En este contexto, la estrategia del Laboratorio se compone de tres funciones estratégicas:

1. Conectar y movilizar: crear, fortalecer y organizar un ecosistema de actores capaz de colaborar en torno a agendas de innovación pública.

Como se muestra en la figura 2, la función de conectar y movilizar está en la base de la estrategia. Consiste en crear y consolidar el activo principal sobre el cual el Laboratorio basa su gestión: el capital social inter y transectorial del ecosistema de innovación pública. Esto se implementa a partir de un conjunto de iniciativas que conectan, coordinan y movilizan a personas e instituciones de diversos sectores en torno a agendas de innovación pública.

2. Capacitar: crear, desarrollar y fortalecer capacidades de innovación en los diversos actores del ecosistema con foco principal en los funcionarios públicos.

El segundo nivel de la estrategia busca equipar a esta diversidad de actores con capacidades para innovar. La prioridad de esta función estratégica es que los servidores públicos cultiven capacidades y que estas se instalen en sus instituciones. La implementación de esta estrategia se sustenta en programas de entrenamiento a funcionarios públicos, que consideran tres dimensiones complementarias:

- **Desarrollar competencias:** Propiciar el desarrollo tanto de habilidades duras y blandas como de conocimiento específico sobre métodos y herramientas para innovar en el sector público.
- **Cultivar motivaciones:** Fortalecer una cultura de innovación que motive a los servidores públicos a innovar en sus contextos de desempeño.
- **Buscar oportunidades:** Abrir espacios institucionales que permitan que los servidores públicos desarrollen procesos de innovación.

3. Explorar y solucionar: fomentar, promover y apoyar la creación, experimentación e implementación de soluciones a problemas públicos, a partir del poder del ecosistema y sus capacidades de innovación.

Como tercer nivel de la estrategia, y a partir de un ecosistema organizado y con capacidades para innovar, se encuentra la función de explorar y solucionar problemas públicos. Esta función se implementa a partir de un conjunto de programas de desarrollo de proyectos de innovación que, al combinar metodologías de innovación abierta con diseño de servicios, permite organizar todas las funciones del Laboratorio para explorar y solucionar problemas públicos de alto impacto.

La propuesta de valor: oferta de programas e instrumentos

En línea con la misión y sus tres funciones estratégicas, la propuesta de valor del Laboratorio —es decir, el conjunto de programas, iniciativas e instrumentos que ofrece— se traduce en las distintas oportunidades que se abren al ecosistema involucrado para participar en procesos de co-creación. Esto, a partir del diseño de programas que combinan las funciones estratégicas en distintos niveles, con el fin de dar respuesta a las necesidades de diferentes segmentos.

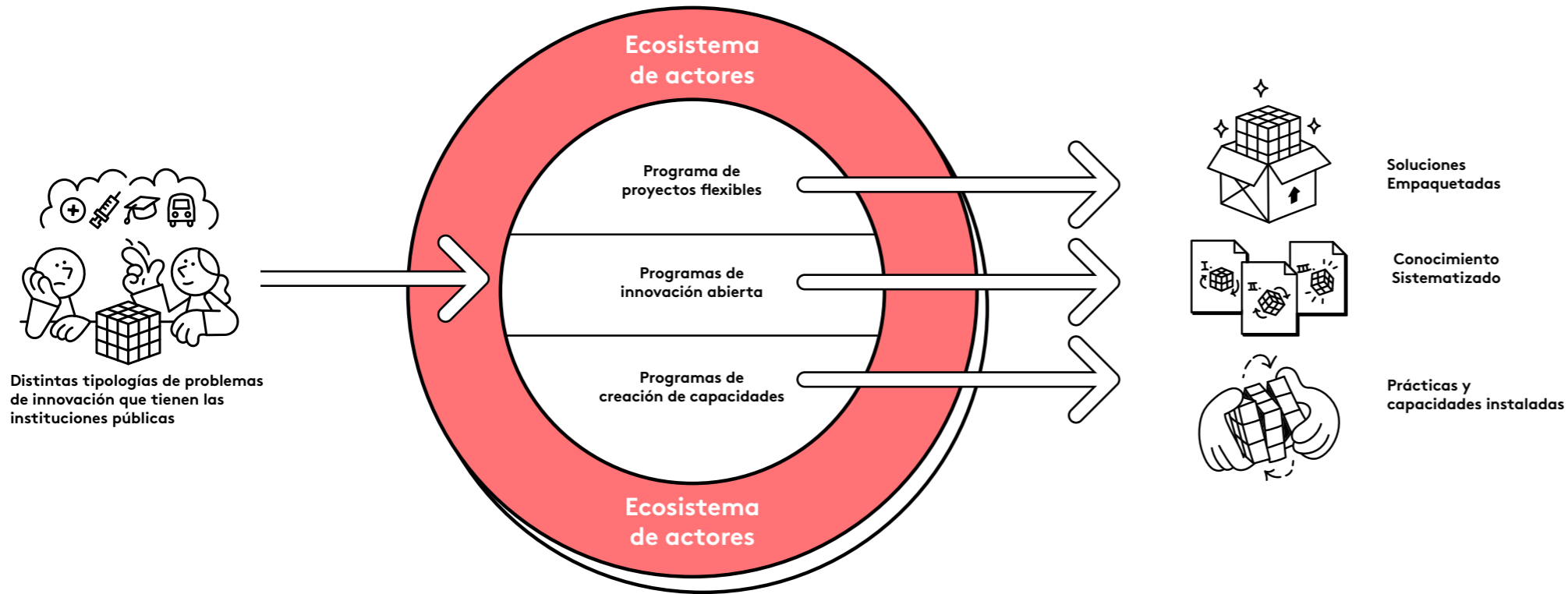


Fig. 3: Propuesta de valor

Como se explica en la figura 3, para responder a las distintas tipologías de problemas de innovación que tienen las instituciones públicas, el Laboratorio provee tres modalidades de programas que fomentan procesos de innovación, articulan a distintos actores del ecosistema y organizan las funciones descritas anteriormente.

Estas modalidades de programa son:

- **Programa de Proyectos Flexibles.** El Laboratorio ofrece este programa a instituciones públicas que requieren resolver problemas complejos, pero sensibles, por la multiplicidad de actores, por su relevancia institucional o por encontrarse poco definidos. Aquí, un equipo del Laboratorio se dedica a trabajar en conjunto con la institución pública para resolver el problema específico, asociado al mejoramiento de un servicio que la institución entrega a la ciudadanía. Esto se realiza con un proceso flexible y adaptado a las necesidades de la institución.

Este programa se enfoca, principalmente, en explorar y solucionar problemas públicos, organizando a los distintos actores involucrados en el problema. A través de metodologías de co-creación y de Diseño de Servicios, las instituciones públicas

y sus funcionarios aprenden una nueva forma de abordarlos y logran conectarse más directamente con los problemas de sus usuarios.

A la fecha, se han realizado proyectos con el Ministerio de Salud, el Ministerio del Interior y Seguridad Pública y CORFO, entre otros. Destaca el proyecto Cuentas claras, simples y transparentes, liderado por el Ministerio de Energía —a través de SEC—, en colaboración con el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo —a través de SERNAC—, y con el apoyo del Laboratorio de Gobierno. Este proyecto consistió en el diseño de las nuevas cuentas de energías (electricidad y gas), que fue co-creado con vecinos de diversas regiones, mediante un proceso abierto y participativo. El objetivo era que la cuenta fuera más clara, didáctica y útil para así lograr una mejor gestión y economía de los hogares chilenos. Ocho empresas de gas y 34 empresas eléctricas adoptaron el nuevo formato, lo que benefició a más de 7,5 millones de hogares en Chile. (Ver capítulo Programas de Proyectos Flexibles; Cuentas Claras, Simples y Transparentes)

- **Programas de Innovación Abierta.** Estos programas del Laboratorio están dirigidos a instituciones públicas que buscan resolver problemas complejos, pero que son parte de agendas públicas más abiertas, por lo tanto, requieren construir legitimidad ciudadana desde un inicio y ampliar el espectro de las soluciones. En este marco se ubican Impacta, que se enfoca en emprendedores, y AULAB, orientado hacia estudiantes y académicos. Estos programas son concursos que parten de un desafío público que se trabaja en colaboración con alguna institución pública. El punto de inicio es una convocatoria abierta de soluciones que, a continuación, da paso a un proceso de incubación acelerada; en este proceso, los proyectos se apoyan en su desarrollo, implementación y escalamiento.

Estos programas activan las tres funciones estratégicas, articulando a un amplio espectro de actores. Por una parte, los programas organizan a los equipos de las instituciones públicas, que se involucran en los problemas con el fin de definir un desafío que tenga un diseño político claro, y usan toda la capacidad del Laboratorio para conectar y movilizar actores del sector privado, la academia y la sociedad civil en torno a estas agendas. Luego, un jurado experto transversal selecciona los proyectos que siguen en proceso. Tras esta fase, el Laboratorio impulsa capacidades de innovación en los equipos seleccionados, que les permiten desarrollar sus ideas y sostener su proceso de implementación, con el fin de hacer viables las propuestas y que estas puedan, efectivamente, solucionar los problemas públicos.

A la fecha, Impacta lleva tres convocatorias finalizadas, en Salud (Ministerio de Salud), Energía (Ministerio de Energía) y Seguridad Ciudadana (Ministerio del Interior y Seguridad Pública y Banco Interamericano de Desarrollo); mientras AULAB cuenta con dos: en Desastres Naturales (Ministerio del Interior y Seguridad Pública) y Turismo (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo). (Ver capítulo Programas de Innovación Abierta)

- **Programas de Creación de Capacidades.** Cuando el principal problema de la institución pública tiene que ver con el desarrollo de capacidades, el Laboratorio ofrece el programa de creación de capacidades llamado Experimenta. Este es un programa de entrenamiento y acompañamiento enfocado en servidores públicos, que desarrolla capacidades e instala prácticas de innovación, a través del desarrollo de proyectos asociados a un producto estratégico. Experimenta permite desarrollar, apoyar y sostener procesos de innovación centrados en las personas por vía del aprendizaje experiencial, para lo cual aborda desafíos institucionales definidos estratégicamente por los servicios públicos participantes.

A la fecha, Experimenta lleva dos versiones. La primera, en la que participaron

12 instituciones, fue implementada entre los años 2016 y 2017, en las sedes de Santiago y Concepción. La segunda versión se desarrolló entre 2017 y 2018 en las sedes de Santiago y Puerto Montt; en esta oportunidad, participaron 21 instituciones. (Ver capítulo Programas de Creación de Capacidades)

Estas tres líneas principales se fortalecen con una cuarta, que representan los **Programas de Apoyo al Ecosistema**. Estos buscan fortalecer el ecosistema de actores más allá de los programas principales. En esta línea, se encuentran:

- El Premio Funcional!, Concurso Nacional de Innovación Pública coordinado por el Servicio Civil en colaboración con el Laboratorio, que apunta a reconocer y premiar iniciativas innovadoras implementadas por los funcionarios de la administración del Estado.
- El Programa de Apoyo Institucional, que fomenta un entorno innovador con impacto social al conectar iniciativas, actividades e instancias de innovación por medio de auspicios, patrocinios, difusión y validaciones.
- La Red de Innovadores Públicos, coordinada en alianza con el Servicio Civil, que reúne a servidores públicos de 15 regiones del país.
- La Red de Aliados Internacionales, que consiste en una serie de iniciativas que buscan intercambiar experiencias de innovación a nivel internacional. Entre estas últimas destacan la conferencia internacional Estado Futuro y el estudio sobre capacidades para innovar en el sector público chileno, en alianza con la OECD; la red Futuro Latino, una red de colaboración e intercambio de buenas prácticas en innovación pública compuesta por laboratorios de siete países de América Latina y con apoyo del BID; y la participación del Laboratorio en *State of Change*, iniciativa que reúne a instituciones y expertos reconocidos de todo el mundo en el ámbito de la innovación pública, como punto de encuentro y aprendizaje continuo acerca de las mejores prácticas para innovar hoy en los gobiernos.

(Ver Capítulo Programas de Apoyo al Ecosistema)

Como se explica en la figura 3, el conjunto de programas, iniciativas e instrumentos produce tres tipos de resultados:

- **Soluciones empaquetadas a problemas públicos.** Estas consisten en prototipos y pilotos que se instalan en los distintos contextos. Un ejemplo de esto es el proyecto Cuentas claras, simples y transparentes. (Ver capítulo Programas de Proyectos Flexibles; Cuentas Claras, Simples y Transparentes)
- **Conocimiento sistematizado.** Gran parte de la acción del Laboratorio provee conocimiento sobre las problemáticas públicas; esta información aporta al desarrollo de políticas públicas por parte de las instituciones del Estado. Un ejemplo de esto es el Proyecto para informar a ChileAtiende desde la mirada de los usuarios. (Ver capítulo Programas de Proyectos Flexibles; ChileAtiende: desde la mirada de los usuarios)
- **Prácticas y capacidades instaladas.** Los procesos de innovación que el Laboratorio lleva adelante permiten instalar prácticas y crear capacidades en los diversos actores involucrados. La Tesorería General de la República, el Servicio de Salud Metropolitano Oriente, el Hospital Regional de Talca y la Municipalidad de Peñalolén —que participaron de la primera versión del programa Experimenta— son algunos ejemplos de instituciones que han logrado instalar prácticas y capacidades de innovación. (Ver capítulo Programas de Creación de Capacidades)

Un equipo multidisciplinario

Para llevar adelante sus funciones estratégicas e implementar sus programas e iniciativas, el Laboratorio cuenta con un equipo multidisciplinario que ofrece múltiples miradas a la hora de enfrentar problemas públicos. Como ya lo hemos mencionado, en la actualidad este equipo se compone de más de 20 profesionales de distintas disciplinas, entre las que destacan: Diseño de Servicios, Diseño Gráfico, Diseño Industrial, Ingeniería Comercial, Administración Pública, Sociología y Antropología, entre otras.

El equipo, liderado por un director ejecutivo, se organiza en tres subdirecciones más una unidad de apoyo administrativo. La Subdirección de Proyectos, Ecosistemas e Inversiones lleva adelante los programas de proyectos especiales y los de innovación abierta y, además, coordina todas las inversiones tendientes al fortalecimiento del ecosistema. La Subdirección de Capacidades para Innovar se encarga de los programas de capacitación y de aquellos con foco exclusivo en funcionarios públicos. Por último, la Subdirección de Comunicaciones pone en acción la narrativa del Laboratorio para comunicar su labor dentro y fuera del Estado, define la puesta en escena de sus actividades y apoya todas sus iniciativas con una experiencia material de trabajo. El Laboratorio también cuenta con una Unidad de Administración, Finanzas y Legal, a cargo de velar por el buen cumplimiento de las normativas de la administración pública y su ejecución presupuestaria, la que en los tres años de vida de la institución ha estado en torno al 99%. Del presupuesto del Laboratorio, alrededor de un 20% se destina a personal, un 14% a bienes y servicios, y un 66% a proyectos, subsidios y programas.

Para cumplir con su labor, este equipo combina el despliegue en terreno (con usuarios y en los contextos de los servicios públicos) con trabajo en las oficinas del Laboratorio, un espacio flexible y abierto que sirve como lugar de encuentro y trabajo para la multiplicidad de actores que el Laboratorio convoca y coordina.



¿Cómo trabaja el Laboratorio de Gobierno?

La metodología de innovación del Laboratorio de Gobierno tiene dos componentes: un conjunto de principios que guían su forma de trabajo y un proceso integrado de gestión para llevar adelante los proyectos de innovación. Tanto los principios como el proceso de gestión de la innovación se basan en lo que se conoce como Innovación desde el Diseño que, en combinación con la aplicación de algunas metodologías de emprendimiento (*Lean Startup*), innovación abierta y aprendizaje experiencial, constituye la forma de trabajo del Laboratorio.

Enfoque metodológico: innovación desde el Diseño

Durante las últimas décadas, el Diseño como práctica y como “forma de pensar” —en inglés, *Design Thinking*, o la sistematización del conocimiento disponible sobre la forma en que los diseñadores piensan y trabajan— se ha expandido con éxito a diversos campos de la actividad económica, social y cultural. Inicialmente aplicado en el sector privado como una herramienta para el desarrollo de estrategias de negocios e innovación en servicios, ha sido reconocido como un aspecto central para aumentar la competitividad de las organizaciones y su capacidad para crear valor.

Esta creciente difusión del Diseño como un recurso disponible para las organizaciones que necesitan innovar fue reconocida hace más de diez años en el mundo de los negocios como una “nueva disciplina”, capaz de crear “nuevas ideas que crean valor”, a partir del uso de “la sensibilidad y los métodos del diseñador para unir las necesidades de las personas con lo que es tecnológicamente factible y con lo que una estrategia de negocios viable puede convertir en valor”⁴.

Esta contribución del Diseño a los procesos de Innovación en la industria ha permitido su expansión a otros ámbitos de trabajo entre los cuales, la Innovación Pública se ha convertido en una de las áreas más importantes debido a su escala y potencial de impacto. El valor que el Diseño puede aportar aquí reside en su capacidad para cambiar el enfoque de las políticas y servicios públicos de una lógica centrada en las ofertas disponibles (soluciones buscando problemas) a una lógica orientada desde la demanda y centrada en las personas (problemas que “alguien” tiene y para los que hay que buscar una solución).

Según una de las primeras investigaciones publicadas por el *Design Council* del Reino Unido sobre este tema, este cambio de orientación es particularmente relevante en el sector público, dado que el tipo de problemas que los gobiernos deben enfrentar se vuelven más complejos con el tiempo, tendiendo a producir una desconexión entre los responsables de las políticas y esta realidad compleja de “personas reales con problemas reales”⁵. Para cerrar esa brecha, sugieren que el proceso y las habilidades inherentes al Diseño están en una posición única para ayudar a resolver estos problemas sociales complejos debido a cinco atributos clave que pueden ayudar a repensar la forma en la que se diseñan y transforman los servicios públicos:

- Cuenta con un mecanismo para ubicar a la persona —o el “usuario”— en el corazón de una solución;
- Provee de medios para que expertos de diversas disciplinas colaboren por igual en cuestiones complejas;

- Propone un proceso flexible, rápido e iterativo que puede adaptarse a circunstancias cambiantes;
- Posee un enfoque altamente creativo para la resolución de problemas que conduce a soluciones prácticas y cotidianas, por lo tanto, con mayor potencial de adopción;
- Puede ir más allá de la resolución de problemas, aportando una perspectiva cultural y estética, haciendo que los servicios públicos sean más deseables, ambiciosos, atractivos y agradables, transformando la forma en que las organizaciones se conectan con los individuos.

El *Design Council* desarrolló durante la misma época un modelo para gestionar un proceso de Innovación desde el Diseño. Este fue un esfuerzo por sistematizar y hacer transferible el amplio conocimiento que más de 45 expertos habían ido acumulando en la aplicación práctica de los principios del Diseño para resolver problemas complejos. Este modelo tuvo el propósito inicial de ayudar a los profesionales que trabajan en el área, a comunicar el enfoque y su proceso a múltiples actores; planificar un proceso con resultados en el tiempo; y a organizar los diversos recursos y métodos de Diseño posibles de aplicar⁶.

La metodología que utiliza el Laboratorio para gestionar su proceso de Innovación desde el Diseño se basa en gran medida en este modelo, el que fue definido como un Doble diamante —en inglés, *Double diamond*. Como se muestra en la figura 5, el modelo describe el uso combinado del pensamiento divergente y convergente (cuya combinación sistemática se asocia al proceso creativo), en dos fases principales o diamantes:

- El primer diamante es el área del problema. Aquí se trata de descubrir y definir el problema que se busca resolver. Con este fin, primero se desarrollan actividades que permiten explorar y entender a los usuarios y su contexto; luego, a través de un proceso de síntesis, se define el verdadero problema que debemos abordar.
- El segundo diamante es el área de la solución. Aquí se intenta encontrar una solución que efectivamente sea capaz de resolver el problema definido. Para esto, primero se proponen posibles soluciones a partir de la ideación colectiva y alternativa de conceptos; a continuación, se establece la solución, a partir de prototipar, evaluar y empaquetar una entrega de soluciones probadas.

En los procesos de resolución de problemas tradicionales, la definición del problema suele marcar el punto de partida de los proyectos, los que se enfocan inmediatamente en el desarrollo de posibles soluciones y caminos de implementación. Ahí radica la principal diferencia entre este modelo tradicional y el modelo que propone el proceso de Innovación desde el Diseño para problemas complejos. Este último propone dar un paso atrás para formular correctamente el tipo de intervención que se requiere para crear impacto y, luego, definir y evaluar mejor su alcance antes de entrar en soluciones. La idea es entender lo realmente necesario, profundizando sobre lo que es aparente. En ese sentido, muchas veces el primer diamante funciona de manera bastante parecida para muchos tipos de desafíos, ya que de lo que se trata es de “diseñar” el problema que seamos capaces de abordar. En cambio, el contenido del segundo diamante es muy dependiente de cuál sea el problema encontrado, nuestra estrategia de intervención y el tipo de expertise que se necesita, si lo que estamos diseñando es un servicio, un producto, una estrategia o un sistema.

4 Brown, T. (2008) Design thinking. *Harvard Business Review*. (June 2008), 84–92.

5 Burns, C., Cottam, H., Vanstone, C. and Winhall, J. (2006), RED paper 02: Transformation Design, London: Design Council.

6 Según entrevista realizada por el autor a Andrea Siodmok, actual Directora del Policy Lab de Reino Unido y parte del equipo del Design Council que llevó adelante este proyecto. Londres, 7 de diciembre de 2017.

En este sentido, es importante entender que el modelo del doble diamante nace no como un modelo prescriptivo, sino que como una guía para ayudar a gestionar los recursos de diseño en el contexto de un proceso de innovación, y como una herramienta para comunicar y abrir el proceso a los actores involucrados.

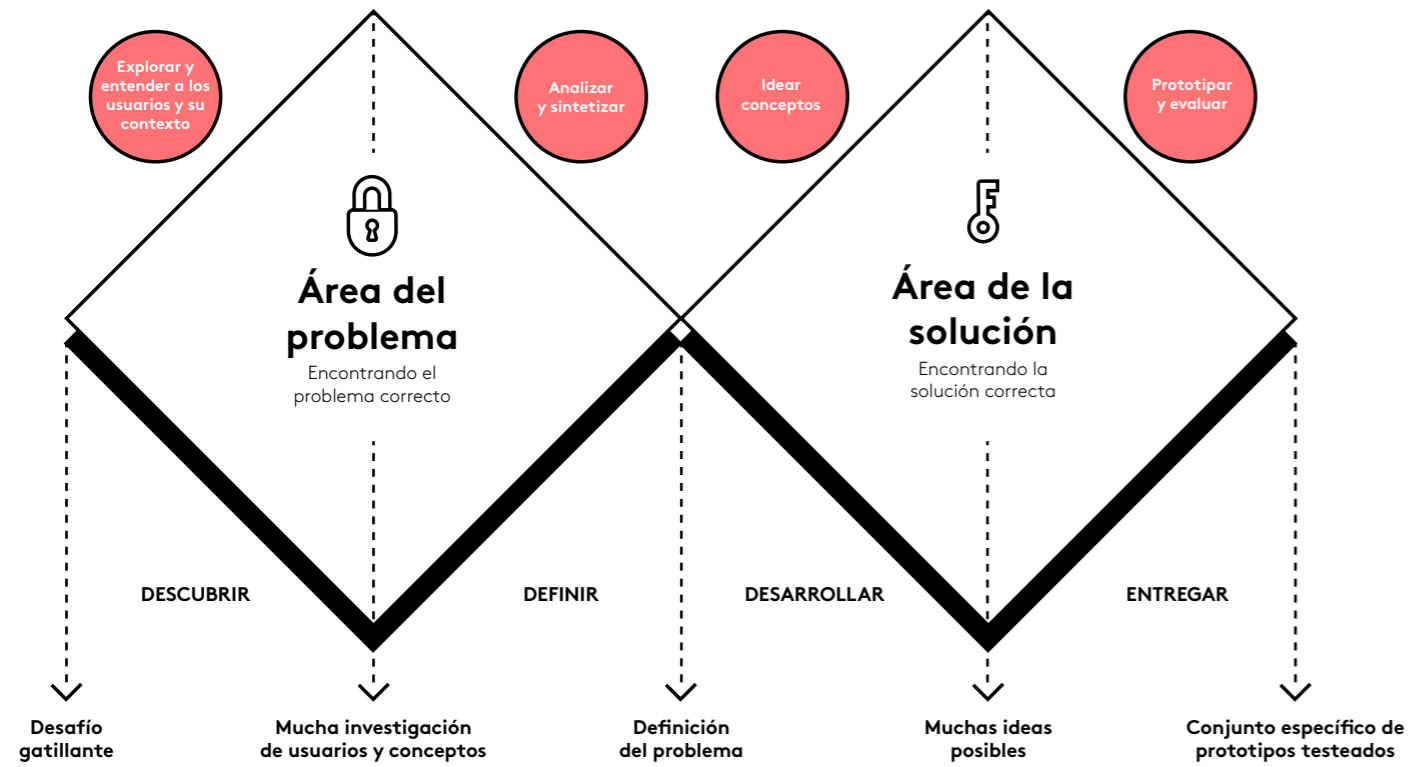


Fig. 5: Doble diamante

En los últimos años, el enfoque de Innovación desde el Diseño, usando este y otros modelos, ha sido adoptado y ampliamente desarrollado por instituciones del sector público y por sus laboratorios de innovación⁷. Junto al caso de este Laboratorio, se encuentra también *Policy Lab* en Reino Unido, *MindLab* en Dinamarca, la 27^a *Région* en Francia, entre otros a nivel local, regional y nacional. La mayoría de estas experiencias han demostrado que, a través de una mentalidad centrada en personas y el ejercicio de un conjunto diverso de técnicas de la Innovación desde el Diseño, es posible complementar los tradicionales enfoques “desde arriba” del desarrollo de políticas públicas con perspectivas “desde abajo”, considerando a los ciudadanos y funcionarios como co-creadores y co-productores de servicios y políticas públicas.

⁷ Ver por ejemplo: Design Council, Design Wales, Aalto University & Danish Design Centre. (2013) *Design for Public Good*. London, Design Council (UK). | Puttick, R., Baek P., y Colligan, P. (2014) *I-teams. The teams and funds making innovation happen in governments around the world*. Nesta. UK. | Bason, C (2017) *Leading Public Design*, Policy Press, UK | Junginger, S (2017) *Transforming Public Services by Design*, Routledge, USA.

Principios de la Innovación Pública

A partir de los enfoques metodológicos, y luego de probar múltiples métodos, el Laboratorio de Gobierno estableció sus principios de innovación. Estos principios son los que guían el diseño, la gestión e implementación de todos sus programas y están presentes en todo el desarrollo de su labor. Estos son:



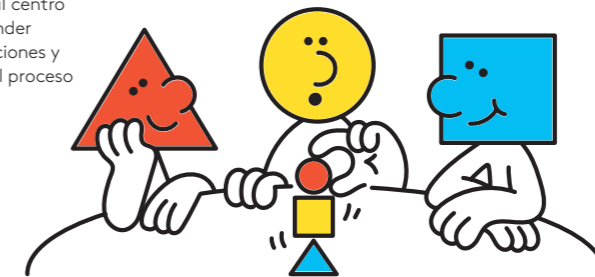
Foco en las personas

Siguiendo la perspectiva de la innovación desde el diseño, el Laboratorio propone un cambio de orientación desde un enfoque centrado en las “cosas” a uno centrado en las personas, a quienes sitúa al centro de las preocupaciones para entender sus necesidades, activos, motivaciones y capacidades para ser agentes del proceso de innovación.



Co-creación

Como complemento al enfoque en las personas, la co-creación es la manera en la que el Laboratorio entiende la colaboración activa entre los diversos actores. Consiste en abrir espacios, entregar herramientas y motivar a los múltiples actores para co-descubrir, co-definir, co-idear y co-implementar innovaciones que tengan impacto.



Enfoque sistémico

Integrar múltiples perspectivas a través de una mirada holística a los problemas y las soluciones. La coordinación inter y transectorial, y la utilización del pensamiento sistémico permiten que el Laboratorio rompa los silos disciplinares y de gestión para gobernar la complejidad.



Experimentación

Es la forma que el Laboratorio usa para desarrollar soluciones y procesos de aprendizaje. Al prototipar con un enfoque de “aprender haciendo” se construye conocimiento práctico que informa, mejora y hace factibles las soluciones, lo que permite descartar las malas ideas y potenciar las buenas.



Foco en la experiencia

El Laboratorio propone nuevas formas de entender y comunicar, basadas en historias y en el pensamiento visual. Asimismo, provee una experiencia de innovación a partir de un espacio, identidad y materialidad que ayudan a que la innovación pública sea una experiencia formativa y de cambio cultural.

Procesos de gestión de un proyecto de innovación

Si bien cada una de las tres líneas de acción responde a problemas distintos y propone procesos especiales ajustados a cada necesidad, el Laboratorio cuenta con un proceso integrado para gestionar un proyecto de innovación. Como se muestra en la figura 6, este proceso se compone de cinco fases secuenciales, que parten de un área de trabajo priorizada y terminan con una solución implementada en un contexto determinado. Cada una de las fases combina actividades de pensamiento divergente o exploratorio y, luego, actividades de síntesis y decisión, como el modelo del doble diamante. Sin embargo, muchas veces esta forma no sigue un proceso lineal, sino que es más bien recursiva, por lo que hay que repetir las actividades hasta llegar a una decisión que permita seguir adelante. Es por esto que cada fase tiene un objetivo de gestión dentro del proceso que, a partir de la ejecución de estas actividades, produce un resultado que informa una decisión vinculante de las partes involucradas y que permite continuar. Esta secuencia de decisiones es lo que ayuda a tener claridad del proceso, mantener el consenso entre las partes y manejar la ejecución presupuestaria.

Las fases del proceso de innovación son las siguientes:

1. Explorar: Exploración institucional y estrategia del proyecto. Una vez fijada una prioridad sobre una problemática definida por el Consejo del Laboratorio, se inicia esta etapa que consiste en definir el ámbito de acción. El equipo del Laboratorio analiza el contexto e

involucra a los diferentes grupos de interés, con el fin de desarrollar las condiciones institucionales que se requieren para llevar adelante el proceso. Se define un "dueño político", que puede ser una institución o una alianza de instituciones públicas que actuarán como la contraparte del Laboratorio durante todo el proceso. Con esto definido, se identifica cuál o cuáles de los programas del Laboratorio se utilizarán para abordar el problema. En este sentido, puede ser un proyecto especial o un concurso de innovación abierta, o bien, se puede orientar a la institución a seguir el conducto para aplicar a uno de los programas de capacitación. Entonces, se diseña una estrategia de proyecto que incluye un equipo de trabajo, el compromiso institucional, un plan de trabajo y un presupuesto. La etapa se cierra con un convenio de colaboración.

- 2. Formular:** Descubrimiento y reformulación del problema. El convenio de colaboración marca el inicio del proyecto. Esta etapa es muy similar al primer diamante del modelo del doble diamante y consiste en descubrir el problema y transformarlo en un desafío de innovación que pueda ser abordado. Si se trata de un proyecto especial, esta etapa termina con un perfil del problema que permite realizar un plan para la siguiente etapa. Si se trata de un concurso de innovación abierta, la etapa se cierra con la convocatoria del concurso, que incluye el desafío, las bases y la estrategia de difusión.
- 3. Desarrollar:** Creación, visualización, comunicación y selección de ideas. A partir de una definición clara del problema que se abordará, esta etapa consiste en crear y

seleccionar ideas, lo que también depende según bajo qué programa está el proyecto. Si es un proyecto especial, esta etapa consiste en un programa de talleres con diversos actores para co-crear soluciones. En este caso, la etapa termina con un portafolio de ideas seleccionadas y un plan de prototipado y evaluación para ser implementado en la etapa siguiente. Si, en cambio, es un concurso de innovación abierta, este es el periodo de la convocatoria, donde diversos equipos fuera del Laboratorio preparan sus propuestas. Aquí, la etapa termina en el *Demo day*, donde se seleccionan las propuestas que pasarán a la próxima etapa de los concursos. (Ver recuadro 1).

- 4. Experimentar:** Experimentación, prototipado y validación de soluciones. Una vez elegidas las ideas y conceptos que se trabajarán —ya sea por concurso o por un proceso de co-creación guiado por el equipo—, se inicia esta etapa de experimentación. Aquí el objetivo es convertir estas ideas en soluciones validadas con usuarios de las instituciones, con el fin de disminuir su riesgo de implementación. En el caso de los proyectos especiales, los prototipos son desarrollados por el equipo y se termina con un plan de pilotaje. En el caso de los concursos de innovación abierta, corresponde a la fase de incubación acelerada, que finaliza con la selección de aquellos equipos que pasarán a la fase de pilotaje.
- 5. Implementar:** Apoyo a la implementación, adopción y escalamiento. Esta etapa corresponde a la implementación de los pilotos y su entrega a los "dueños" del proceso. La etapa varía, de acuerdo a los contextos de implementación: mejoras de nuevos servicios públicos, como nuevos

canales, interfaces o modelos de atención; nueva política pública, como nuevas normativas o programas; nuevos proveedores del Estado, como el caso de equipos que han propuesto soluciones que resuelven una necesidad clara que la institución pública patrocinadora pueda adquirir; o emprendimientos patrocinados por el Laboratorio, que resuelven un problema público y que tienen un modelo de negocio que puede ser escalable, al encadenar otras fuentes de inversión tanto públicas como privadas. Al mismo tiempo, dentro de esta fase se encuentran el empaquetamiento y difusión tanto del proceso como de la solución, con el objetivo de comunicar este aprendizaje a otras instituciones del Estado.

El Laboratorio de Gobierno utiliza este modelo como marco general de su labor. El proceso se utiliza como guía para gestionar el programa de proyectos flexibles y los programas de innovación abierta, y funciona como marco general para los módulos de los programas de creación de capacidades, que utilizan las mismas actividades y metodologías como base de su propuesta de aprendizaje experiencial (Ver recuadro 2).

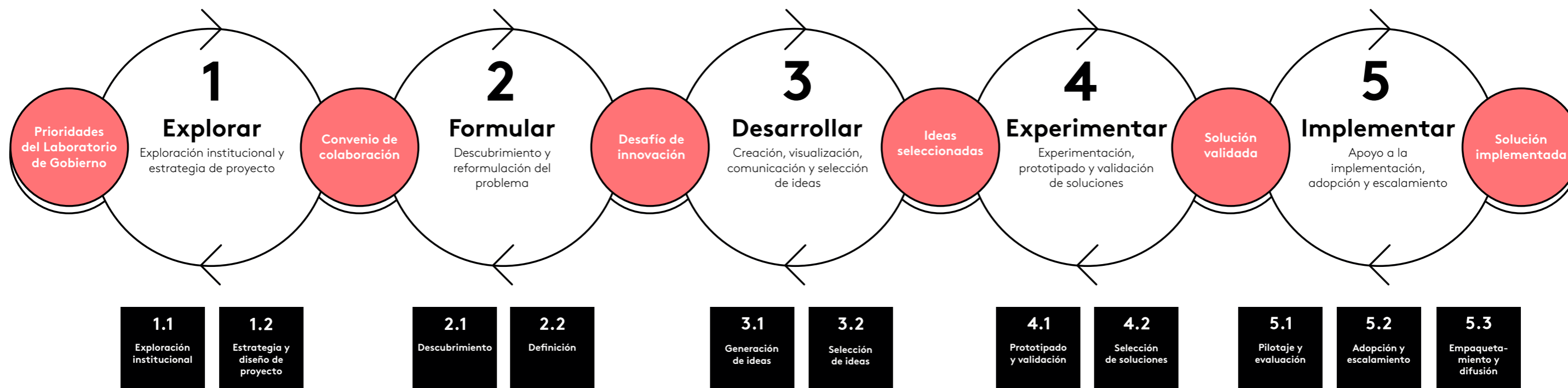


Fig. 6: Proceso de gestión de la innovación

Metodologías de emprendimiento en los concursos de innovación abierta

El proceso de los concursos de innovación abierta se potencia con dos perspectivas complementarias:

La idea de financiamiento con misión, que orienta el financiamiento público a la innovación en aquellas soluciones que no solo sean capaces de crear valor privado por sí mismas, sino que también estén alineadas con los objetivos de valor público que las instituciones buscan en estos procesos.

La metodología de emprendimiento *Customer Development*⁸, que complementa el proceso de desarrollo de soluciones con lo que se llama el “desarrollo de clientes”. Este modelo de cuatro pasos ayuda a los emprendedores a descubrir y validar el mercado que han identificado para su producto; las funcionalidades precisas que permiten resolver las necesidades de sus usuarios; los métodos para tener clientes dispuestos a pagar por el producto; y los recursos adecuados para escalar el negocio. Este modelo parte de la base de que cualquier inversión en el negocio se hace después de haber probado con clientes reales su deseabilidad, factibilidad y viabilidad económica, lo que lo hace muy complementario al proceso de innovación desde el diseño empleado por el Laboratorio.

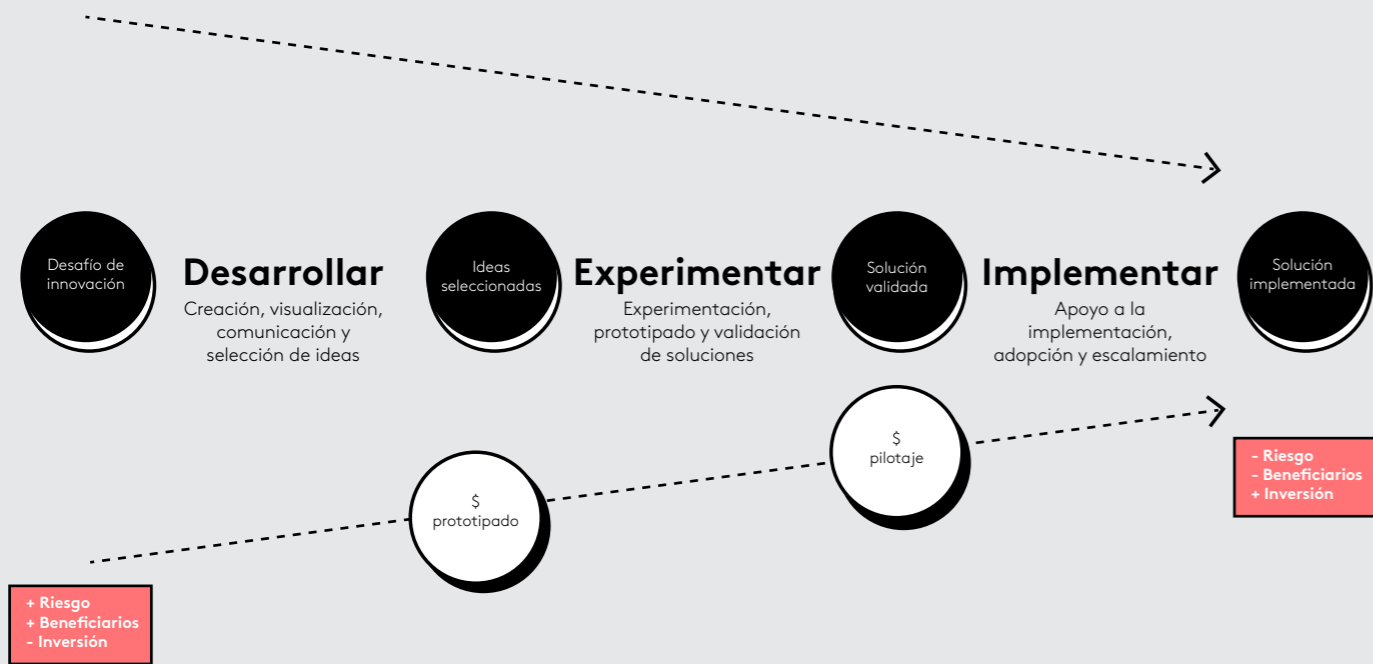
De acuerdo a lo anterior, los concursos proponen un “embudo de financiamiento orientado”, que va desde muchos beneficiarios con poca inversión y mayor riesgo hasta el final del embudo, con menor riesgo, menos beneficiarios y mayor inversión. Como se

muestra en la figura 7, cuando se lanza un desafío de innovación, este debe estar en línea con lo que la institución requiere y contar con un “dueño” que esté dispuesto a apoyar la implementación de las soluciones.

En el segundo momento de selección de ideas, estas son elegidas por un panel de expertos y de potenciales clientes, lo que permite hacer el primer alineamiento: encontrar soluciones que alguien necesita. A los proyectos seleccionados, se les entrega un financiamiento relativamente pequeño, que está asociado a la participación en el siguiente proceso de incubación acelerada para asegurar el desarrollo del segundo ajuste: las ideas pueden funcionar resolviendo el problema que dicen resolver. Esto se logra a través de un intenso proceso de prototipado y validación con un grupo de usuarios que tiene el problema que se busca solucionar.

En el tercer momento —al final de esta etapa de incubación— se escogen aquellas ideas que han demostrado su efectividad y se les financia con un monto mayor y el compromiso de las instituciones de acompañar los pilotos. Esta etapa de implementación busca responder la pregunta si la solución no solo es deseable, sino que si es factible y viable económicamente. Si la solución logra validar estas dimensiones, está mucho mejor preparada para apalancar otro tipo de financiamiento, ya sea en la forma de inversión pública (CORFO), inversión privada o a través de un contrato de un cliente.

Fig. 7: Modelo de embudo de financiamiento orientado de los concursos de innovación abierta



8 Blank, S. (2003) The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win.

Desarrollo de capacidades desde el aprendizaje experiencial

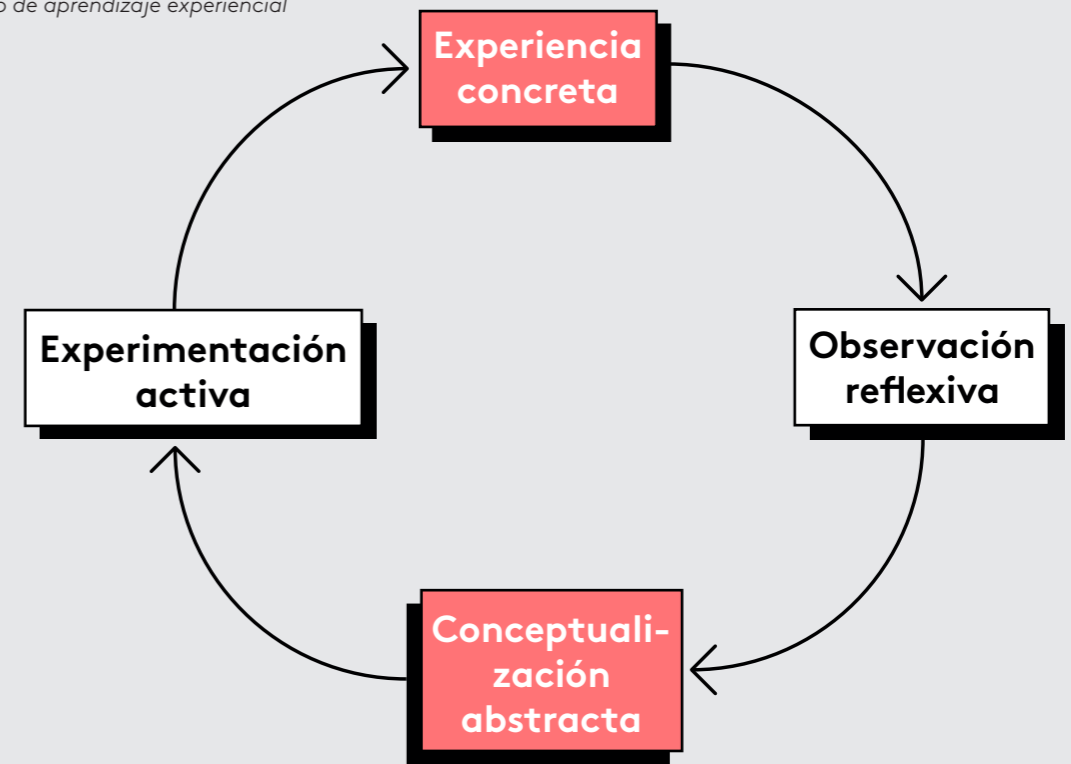
El enfoque metodológico de los programas para desarrollar capacidades del Laboratorio de Gobierno (Experimenta) se basa en una adaptación del modelo de aprendizaje experiencial de David Kolb⁹, que se entiende como un proceso de aprendizaje donde el conocimiento es creado a través de la transformación de nuestras experiencias. De este modo, el equipo “aprenderá haciendo”, a través del diseño de un proyecto de innovación que aborde un problema que la institución tiene, vinculado a uno de sus productos estratégicos.

Como se indica en la figura 8, los funcionarios se someten a un ciclo de aprendizaje. Estos inician el proceso desde una experiencia con-

creta que es observada y analizada para luego ser abordada a través de un concepto nuevo para mejorarla y que es puesto en práctica a través de la experimentación, transformando la situación inicial y creando una nueva experiencia desde la cual se aprende.

Este enfoque es altamente complementario al de Innovación desde el Diseño. Así, el programa se organiza en talleres agrupados en módulos, donde cada fase del proceso de innovación toma la forma de un módulo, que contempla un resultado de aprendizaje concreto, una cantidad de talleres que abordan contenidos específicos y mentorías que apoyan tanto el proceso de aprendizaje como el diseño del nuevo producto o servicio.

Fig. 8: Ciclo de aprendizaje experiencial



9 Kolb, D. A. (1984). Experiential learning: Experience as the source of learning and development. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.6 Según entrevista realizada por el autor a Andrea Siodmok, actual Directora del Policy Lab de Reino Unido y parte del equipo del Design Council que llevó adelante este proyecto. Londres, 7 de diciembre de 2017.

1 Programa de Proyectos Flexibles

Servicio flexible y ágil que facilita la co-creación de soluciones concretas a problemas de alto impacto ciudadano.

2 Programas de Innovación Abierta

AULAB: Plataforma de innovación abierta que transforma las agendas públicas en desafíos de innovación para que estudiantes y académicos puedan influir en el abordaje de problemas públicos y, así, generar un movimiento en torno a la innovación pública.

Impacta: Concurso de innovación abierta que conecta y moviliza a la ciudadanía para buscar las mejores soluciones a desafíos públicos.

3 Programas de Creación de Capacidades

Experimenta: Programa de entrenamiento para instituciones públicas donde se desarrollan capacidades e instalan prácticas de innovación.

4 Programas de Apoyo al Ecosistema

Red de Innovadores Públicos: Movimiento de servidores públicos de todo el país, en donde se comparten y visibilizan experiencias de innovación en el Estado.

Programa de Apoyos Institucionales: Programa que busca fomentar un entorno innovador con impacto público, a través de un apoyo económico, comunicacional y/o metodológico.

Funciona!: Concurso que premia innovaciones realizadas por equipos de funcionarios públicos.

Red de Alianzas Internacionales: Red de actores internacionales que busca fortalecer la innovación en el Estado chileno y en el mundo, a través de diferentes proyectos.

Pro- gra- mas

Los proyectos de innovación están pensados como un servicio flexible y ágil que entrega un resultado concreto a problemas de las instituciones públicas. Estos problemas se caracterizan por ser sensibles a la contingencia, complejos por el nivel de articulación de actores y de alto impacto ciudadano.

El servicio planifica procesos intencionales y estructurados de toma de decisiones y de generación de consensos, de modo de crear una experiencia proyectual y decisional que involucra a múltiples actores (políticos y técnicos).

Los proyectos de innovación del Laboratorio de Gobierno ayudan a instituciones del Estado a desarrollar proyectos de innovación, a partir de la reformulación de problemas, la co-creación de ideas y la prueba de soluciones útiles que se implementan para mejorar los servicios que el Gobierno entrega a la ciudadanía.

Proyectos realizados

Nombre de proyecto	Institución responsable
Rediseñando el acceso a la salud primaria	Ministerio de Salud Municipalidad de Recoleta
ChileAtiende desde la mirada de los usuarios	Ministerio Secretaría General de la Presidencia Ministerio de Hacienda Instituto de Previsión Social
Cuentas claras, simples y transparentes	Ministerio de Energía Ministerio de Economía, Fomento y Turismo Servicio Nacional del Consumidor (SERNAC) Superintendencia de Electricidad y Combustibles (SEC)
Rediseño de la experiencia de postulación Prototipos de Innovación Regional	CORFO
Compra Pública Innovadora	Ministerio de Economía, Fomento y Turismo ChileCompra CORFO
Percepción de seguridad	Banco Interamericano de Desarrollo (BID) Ministerio del Interior y Seguridad Pública Municipalidad de Pudahuel Municipalidad de Valparaíso Municipalidad de Huechuraba Municipalidad de Coquimbo Municipalidad de Lo Barnechea Municipalidad de Rancagua

Proyectos en cifras

Pilotos realizados
7

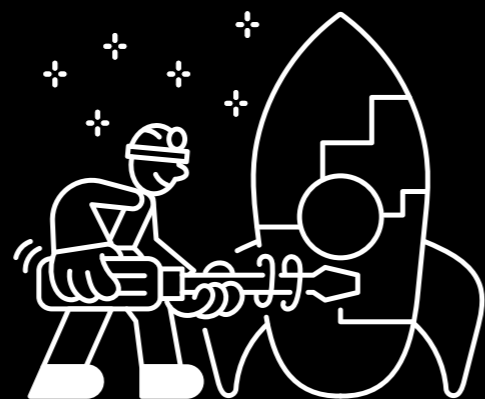
Soluciones implementadas
3

Personas cocreadoras
+689

Instituciones aliadas
+169

Regiones involucradas
15

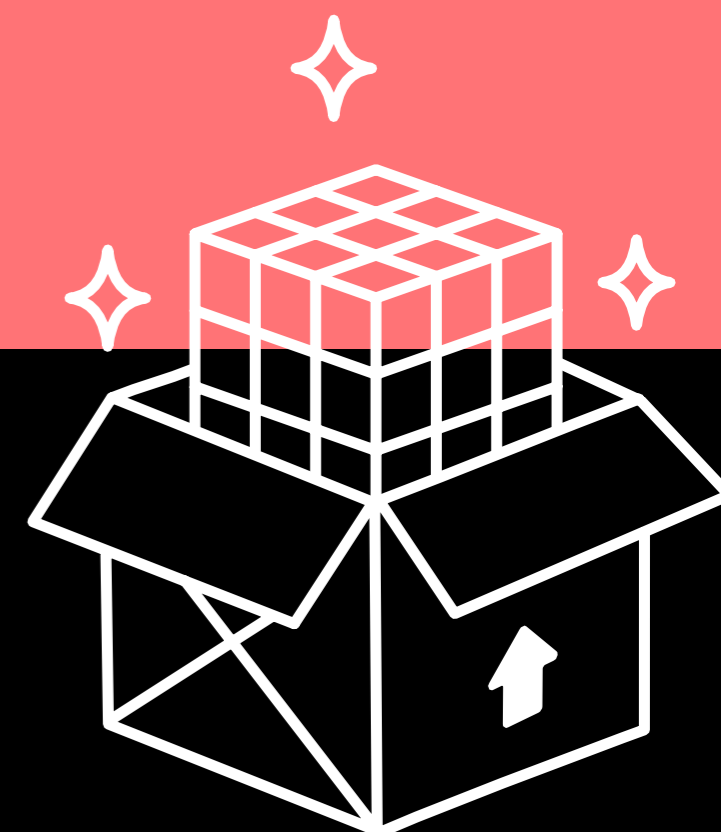
Talleres de co-creación
+76



7

Pilotos realizados

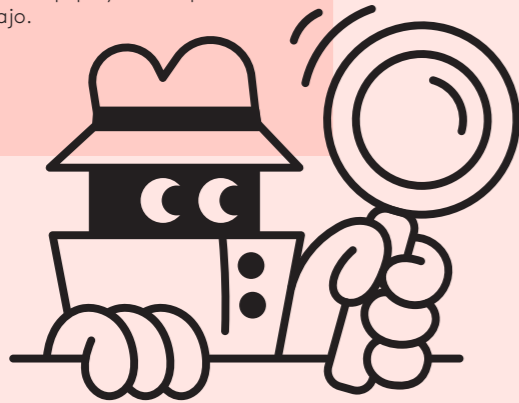
1. Programas de Proyectos Flexibles



Principales Etapas de un Proyecto

Fase 1: Exploración institucional

Proceso para definir el ámbito de acción o problemática preliminar que se pretende abordar. Se busca y define el equipo y se compromete el trabajo.

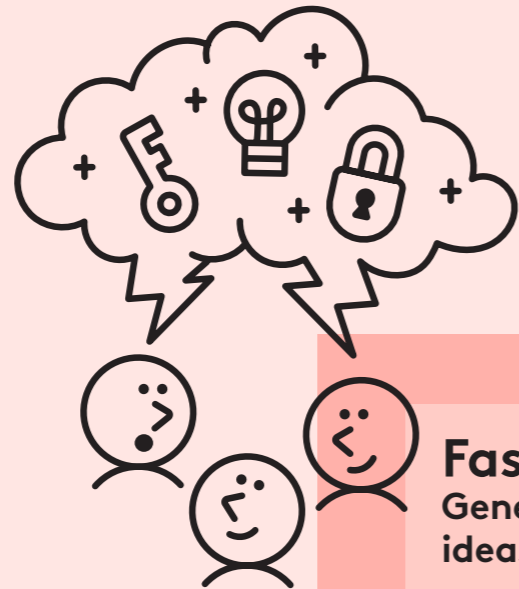


Fase 2: Descubrimiento

Proceso que ayuda a entender en profundidad el problema de los usuarios. Esto se logra a partir del levantamiento de los problemas que articulan el fenómeno, de la interacción con los actores relevantes en la problemática y de la revisión de antecedentes, fuentes secundarias y experiencias aplicadas relativas al tema.

Fase 3: Definición

Proceso en el que se analizan los antecedentes levantados para formular el problema y uno o más desafíos de innovación. Asimismo, se consolidan los datos y los hallazgos que configuran las interacciones y motivaciones que dan cuerpo al problema.



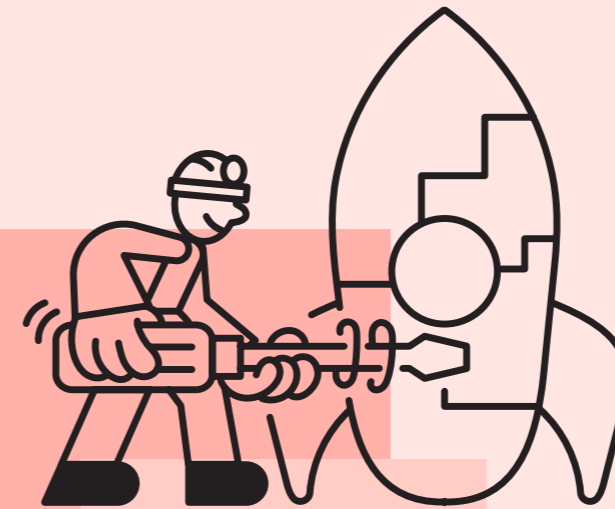
Fase 4: Generación de ideas

Proceso para buscar ideas que, en forma de servicios o productos, permitan responder adecuadamente al desafío planteado.



Fase 5: Selección de concepto

Proceso para priorizar, seleccionar y conceptualizar la solución.



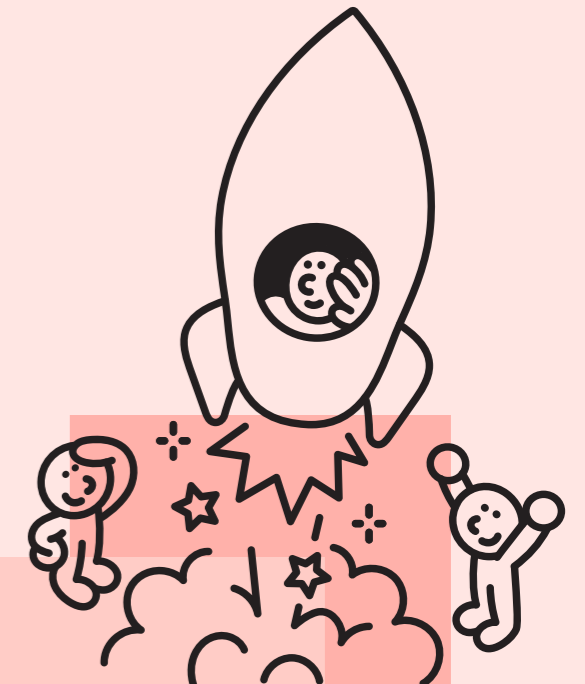
Fase 7: Pilotaje y evaluación

Etapa de implementación del proyecto, pero en un lugar y tiempo específico, con el fin de probar la solución antes de un escalamiento.



Fase 6: Prototipado y testeo

Proceso para probar las ideas, con el propósito de mejorarlas, cambiarlas o descartarlas antes de su implementación. Las ideas son materializadas en prototipos que, desde iteraciones realizadas con usuarios, funcionarios y expertos, paulatinamente aumentan su resolución hasta llegar a un pilotaje en condiciones reales.



Fase 8: Adopción y escalamiento

Implementación y escalamiento del proyecto al universo completo.

El proyecto Rediseñando el Acceso a la Salud Primaria, que comenzó en enero de 2015, fue parte de la cartera inicial de proyectos del Laboratorio de Gobierno. Este fue un proyecto demostrativo, que tenía dos objetivos centrales: por un lado, implementar todos los procesos y etapas metodológicas que permiten desarrollar un proyecto de innovación con impacto ciudadano y, por otro, dar a conocer el enfoque y trabajo del Laboratorio y los distintos agentes involucrados.

Esta iniciativa fue realizada en conjunto por el Ministerio de Salud, la Municipalidad de Recoleta, el CESFAM Quinta Bella, el Servicio de Salud Metropolitano Norte y el Laboratorio de Gobierno.

1.1. Rediseñando el Acceso a la Salud Primaria





El CESFAM Quinta Bella en la comuna de Recoleta.

El contexto

Este proyecto surgió de la inquietud de fortalecer el modelo de salud familiar de la atención primaria en Chile. Para esto se decidió tomar como caso de estudio el acceso a la salud en los centros de atención primaria de Recoleta.

Conocido por ser pionero en temas de innovación, sobre todo en salud pública —desde sus equipos territoriales hasta la primera farmacia municipal comunitaria de Chile—, el Programa de Gobierno Municipal de Recoleta 2013-2016 tenía como principal objetivo hacerse cargo de la salud de la población. Para lograrlo, se buscaba facilitar el acceso a la salud y co-crear con la comunidad soluciones para responder a las necesidades de la población.

Es así como la Municipalidad de Recoleta, su Departamento de Salud, los usuarios del CESFAM Quinta Bella y el equipo del Laboratorio de Gobierno empezaron a trabajar en conjunto.

El problema principal era que, a pesar del aumento de recursos y el desarrollo de estrategias dentro de los CESFAM, aún existían importantes problemas no resueltos en el sistema de salud municipal, especialmente referidos a la entrega de horas médicas. De esta manera, el problema planteado inicialmente fue: ¿Cómo eliminar la aglomeración temprana en el acceso a citas de atención de morbilidad en el Centro de Salud Familiar de Quinta Bella en Recoleta?



El proceso

La etapa de descubrimiento consistió en un proceso de investigación de más de seis meses. Durante este tiempo se llevaron a cabo observaciones en terreno, entrevistas y talleres con usuarios y funcionarios, talleres con directivos y reuniones con expertos.

Sobre esa base, se reconoció que la fila era el síntoma de un problema mayor: una relación mal configurada entre la lógica que rige los servicios (oferta) y las motivaciones de los usuarios (demanda).

Por un lado, el servicio desconocía el motivo por el que las personas solicitaban una cita médica, por lo tanto, no podían determinar si la cita era la solución a sus necesidades. Además, se priorizaba el orden de llegada por sobre la necesidad, motivo por el cual, en ocasiones, las personas con una necesidad médica prioritaria se quedaban sin hora, mientras otras, que podrían haber esperado, eran atendidas porque habían llegado antes.

Por otro lado, estaban las motivaciones de los usuarios. Las personas debían asistir de manera presencial para pedir una hora y recibir orientación médica, en vez de tener la oportunidad de resolver sus necesidades sin tener que atenderse con un médico. Asimismo, los usuarios esperaban un enfoque más integral y no solo clínico. Se detectaron personas con una alta tasa de consulta en morbilidad que también tenían diagnósticos psicosociales, por lo que necesitaban un apoyo que no lograba ser suplido por el centro de salud.

Lo anterior se intensificaba al existir un desconocimiento por parte de los usuarios de las prestaciones y de cómo funcionaba el servicio. Al no existir un claro acceso a la información, se producía desconfianza hacia el servicio, lo que llevaba a que, finalmente, la experiencia fuera percibida como negativa.

“En las políticas públicas, la orientación siempre tiende a ser mucho más vertical, entonces la perspectiva del desarrollo desde la escucha activa hacia la comunidad, de analizar el problema y poder generar una propuesta, fue muy bien recibida por la comunidad. Buscábamos generar empoderamiento de la comunidad para poder generar soluciones y el Laboratorio de Gobierno fue muy congruente con ese objetivo”.

María Eugenia Chadwick, Directora del Departamento de Salud de la Municipalidad de Recoleta.

¿Qué **información** es necesaria para identificar el **estado de un paciente**?



¿Qué **información** es necesaria para identificar el **estado de un paciente**?



Del problema inicial se pasó a tres desafíos de innovación:

Sobre la lógica del servicio

1. **Desafío en oferta y demanda: ¿Cómo podemos optimizar las transacciones entre oferta y demanda en función de las necesidades de las personas?**

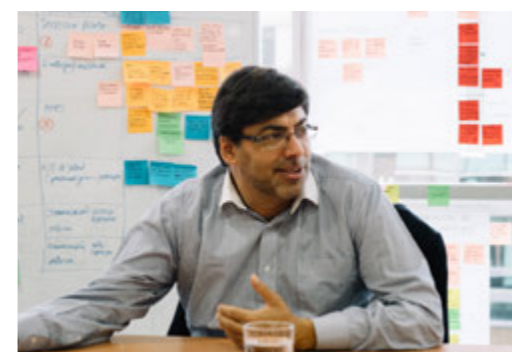
Sobre las motivaciones de los usuarios

2. **Desafío de fortalecimiento de la comunidad: ¿Cómo podemos acercar la salud a las personas, más allá del centro de salud, para convertir a la comunidad en un agente clave en la prevención y autocuidado?**
3. **Desafío de relación con el servicio: ¿Cómo podemos configurar una nueva relación entre los usuarios y el servicio, a partir de mejorar la experiencia, la comunicación y el involucramiento?**

En la etapa de Ideación, las soluciones fueron co-diseñadas con usuarios, funcionarios y directivos de Recoleta, en un total de cuatro talleres.

Y, de este modo, con la ciudadanía se levantaron y diseñaron las siguientes soluciones:

- **Sistema de toma de citas:** Plataforma con información médica del usuario para brindar una orientación adecuada. Además, cuenta con la agenda del centro de salud sincronizada en tiempo real para el agendamiento de horas.
- **Experiencia presencial:** Categorización y homogeneización del lenguaje gráfico, mejorando señaléticas y la información atingente al centro de salud. Además, se instala un dispositivo digital para entregar los turnos en las distintas prestaciones (tótem).



Los prototipos fueron pensados para ser testeados en un “laboratorio viviente”, un concepto de experimentación y co-creación donde se testean conceptos en escenarios potenciales y/o ideales, con participación de usuarios y/o funcionarios. El objetivo es validar y perfeccionar las ideas, los productos o los servicios para generar aprendizajes y ver si el proyecto se puede aplicar en entornos de la vida real, en el corto o largo plazo.

El proyecto llegó a definir conceptualmente una nueva experiencia de usuario para los CESFAM. Este logro se tradujo en un informe para la gestión del municipio y en un insumo para la División de Atención Primaria de Salud del Ministerio de Salud (MINSAL).

Los resultados

Fue gracias a este proyecto de salud primaria que el Laboratorio de Gobierno pudo experimentar y probar su propia metodología de trabajo. Por lo tanto, este proyecto fue un testeo muy útil de cómo debía funcionar un Laboratorio dentro de un Gobierno, aprendizaje que dio paso al diseño e implementación de los próximos proyectos e iniciativas.

Cabe destacar que la primera convocatoria del concurso de innovación abierta Impacta abordó uno de los desafíos levantados a partir de la investigación realizada: ¿Cómo podemos acercar la salud a las personas más allá del centro de salud para convertir a la comunidad en un agente clave en la prevención y autocuidado?.

“El Laboratorio de Gobierno es un espacio donde uno efectivamente puede animarse a cambiar de enfoque para poder, con innovación, desarrollar nuevas políticas públicas que tengan de verdad por función y objetivo servir a la comunidad”.

Daniel Jadue, Alcalde de Recoleta.





Cuentas Claras, Simples y Transparentes es un proyecto realizado entre SEC, SERNAC y el Laboratorio de Gobierno y que tiene como objetivo que la ciudadanía, a lo largo del país, pueda acceder a información clara y transparente sobre el contenido de las boletas de electricidad y gas.

Fue el trabajo en terreno con vecinos de distintas comunidades lo que permitió que el resultado de este proyecto fuera distinto. A partir de él se inauguró una nueva forma de proyectar una política pública, con los ciudadanos y para los ciudadanos. Una nueva cuenta de la luz y de gas que avanza en la protección de los derechos de los ciudadanos, mejora los estándares de transparencia de las empresas y fortalece la confianza entre los distintos actores de los mercados regulados.

1.2. Cuentas Claras, Simples y Transparentes



El contexto

En Chile, el servicio eléctrico es distribuido por 34 empresas privadas y abastece a más de seis millones de hogares. El servicio es regulado y fiscalizado por la Superintendencia de Electricidad y Combustibles (SEC) y, al mismo tiempo, resguardado de cara al usuario por el Servicio Nacional del Consumidor (SERNAC), organismo público que protege los derechos de los consumidores.

En agosto de 2014, la SEC efectuó una consulta pública a través de su sitio web, iniciativa que se sumó a las más de 30 mil encuestas presenciales que realizó en conjunto con el SERNAC. En estos estudios, como ya lo mencionamos, el 51% de la ciudadanía, a nivel nacional, declaró no comprender el contenido de las boletas del servicio eléctrico. Además, un 47,5% de la muestra sostenía que las boletas de consumo eléctrico eran “poco confiables”. A partir de estos resultados, se creó un equipo de trabajo conformado por la SEC, el SERNAC y el Laboratorio de Gobierno, con el objetivo de co-crear junto con la ciudadanía un nuevo diseño de cuenta más simple, claro y transparente para los usuarios.

El Laboratorio de Gobierno puso a disposición de este desafío inicial sus metodologías, desde el Diseño de Servicios y las ciencias sociales, para aproximarse a los usuarios y diseñar junto a ellos una forma de mejorar la lectura de las cuentas de electricidad.



Talleres de ideación realizado con usuarios de la Región de Valparaíso.



“Con esta cuenta y el trabajo realizado por más de un año, se ha tomado todo el concepto de lo que queremos los ciudadanos; una cuenta más clara, más entendible. Agradezco la oportunidad de representar a todos los que participamos del proceso”.

Pedro Torres, vecino de El Quisco.

El proceso

Antes de iniciar este proyecto, cada uno de los organismos involucrados con el servicio actuaba de manera independiente. En este marco, cada una de las empresas distribuidoras del servicio generaba su propia boleta, cuyos diseño, lenguaje e información no se encontraban estandarizados. La metodología utilizada permitió que el Gobierno de Chile lograra sentar, en una misma mesa, a todos los actores relevantes, coordinarlos y ponerlos al servicio de diseñar, en conjunto, una solución estandarizada y centrada en los beneficiarios.

Durante la etapa de Descubrimiento, se organizó una serie de talleres con el fin de conocer los problemas y las necesidades que los usuarios experimentaban con respecto a las cuentas de electricidad. De este modo, se profundizó en el desafío declarado inicialmente, lo que permitió reformular y entender la problemática desde tres nuevas dimensiones:

1. **El diseño existente dificulta reconocer la información relevante y no invita a su lectura.**
2. **Dificultad para entender los procesos y cargos asociados al servicio de electricidad.**
3. **Ausencia de herramientas que propician un consumo de electricidad más eficiente.**

A partir de estas tres problemáticas se trabajó en la siguiente etapa de Ideación, en donde los propios ciudadanos, sobre la base de su conocimiento, se dispusieron a buscar soluciones durante los talleres de Ideación. Los usuarios propusieron utilizar un lenguaje cotidiano, priorizar la información, hacer que la información entregada fuera explícita y dar espacio para educar sobre el consumo energético.

Todas las ideas levantadas, luego de ser priorizadas por los mismos ciudadanos, ofrecieron un abanico de soluciones con el que se pasó a la siguiente etapa de Prototipado y testeo. En esta fase, las ideas se plasmaron en prototipos que permitieron avanzar, progresivamente, en la construcción de la nueva cuenta de electricidad.

Además de los ciudadanos, en las instancias de co-creación participaron expertos, a cargo de la revisión de los prototipos, representantes de asociaciones de consumidores y dirigentes. Finalmente, para cada una de las tres dimensiones del problema identificado en el proceso de reformulación se llegó a una solución que abordaba los tres ámbitos: diseño, lenguaje y comprensión.

Si bien la nueva cuenta fue co-creada y validada por ciudadanos, expertos y dirigentes, la implementación se debió adaptar a los procesos de cada empresa. La facturación, impresión, emisión y entrega de las cuentas eran tareas que las empresas de electricidad realizaban desde hacía años de una determinada forma. En este sentido, la etapa previa al pilotaje fue muy relevante porque las empresas comenzaron a adoptar la nueva cuenta.

Durante la etapa de Pilotaje, entre julio y diciembre de 2016, se trabajó con la Empresa Eléctrica de Puente Alto (EEPA), la Empresa Eléctrica EMELARI y la Empresa Eléctrica EDELAYSEN. Las pruebas realizadas con estas tres empresas permitieron a las demás compañías prever los riesgos y dificultades que implicaba entregar las nuevas boletas.

De acuerdo con las potestades reguladoras de la SEC, la propuesta escaló a nivel nacional y, en diciembre del año 2016, las 34 compañías proveedoras de electricidad del país la implementaron. Con ello, cerca de 17 millones de chilenos se beneficiaron con esta nueva manera de diseñar políticas públicas. La nueva boleta, que actualmente cuenta con un formato único y estandarizado, fue el resultado de un proceso de co-creación efectiva, que posibilita que los ciudadanos se sienta parte y dueños de la solución. No solo se mejoró en la comprensión de la información, sino que se avanzó significativamente en una relación más eficiente con el servicio, ya que la iniciativa ayuda a identificar en qué se gasta más, antecedente que el usuario puede analizar para generar cambios de hábitos que se traducen en un ahorro significativo.

Para el Laboratorio de Gobierno el proyecto constituyó una oportunidad para avanzar en una relación más transparente entre el Estado, la ciudadanía y el mercado, de modo de impactar positivamente en la mejora de la calidad de vida de los usuarios del servicio y en la confianza que estos tienen en las instituciones.

Los resultados

El Laboratorio de Gobierno, junto a la SEC y SERNAC, diseñó un instrumento para medir la diferencia del nivel de entendimiento entre la antigua boleta y la nueva propuesta. Primero, el instrumento midió la comprensión de las antiguas cuentas de electricidad para tener una línea de base. Posteriormente, luego de dos periodos de facturación con las nuevas cuentas, se midió el nivel de comprensión y uso de ellas (línea de salida).

Con el fin de incrementar la precisión de este instrumento, la aplicación de la encuesta implicó un 98% de confianza y un margen de error del 3%. El muestreo, por su parte, fue de tipo estratificado-proporcional, con el objeto de recoger el entendimiento de los distintos grupos socioeconómicos que forman parte de las comunas donde se realizó el pilotaje. Esta encuesta fue aplicada por la empresa Antel, en Puente Alto, Arica y Aysén, entre julio y diciembre de 2016.

Otro resustado destacable de este proyecto fue la instalación de nuevas capacidades al interior de la SEC, lo cual les permitió abordar desafíos institucionales con una lógica de innovación. Esto posibilitó replicar el proceso de diseño de la nueva cuenta de electricidad en una nueva cuenta del gas.



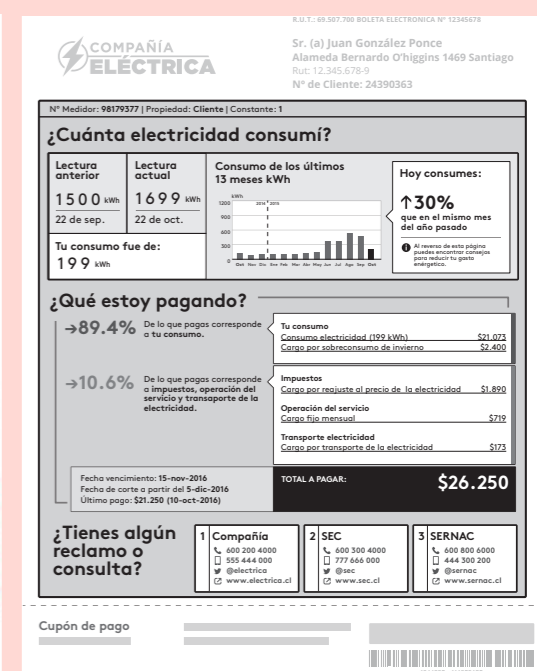
Lanzamiento oficial del proyecto. Luis Ávila, Superintendente de Electricidad y Combustible presenta la nueva cuenta a la Presidenta.

Diferencias entre cuenta antigua y actual

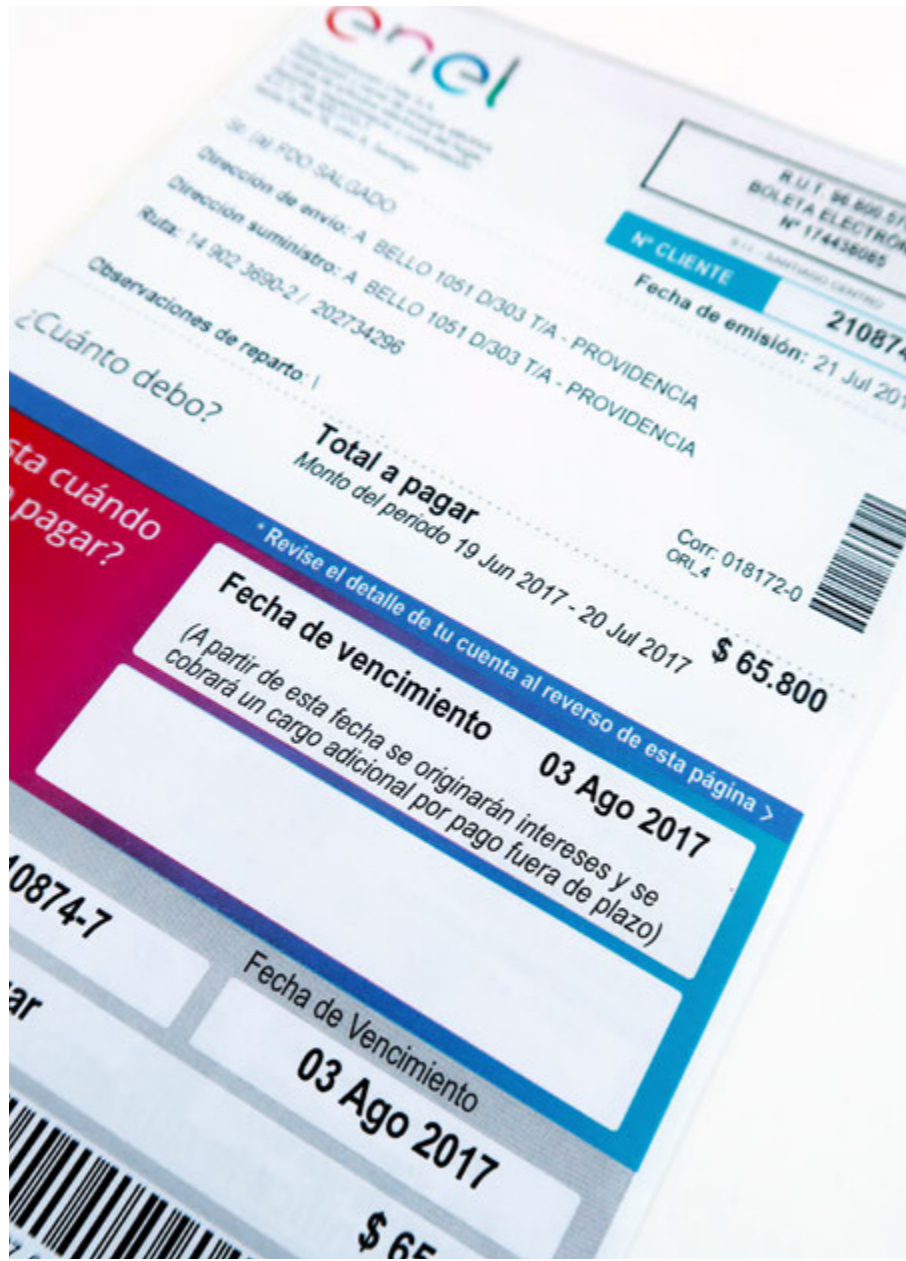
Área de trabajo	Cuenta antigua	Cuenta actual
Diseño	La cuenta no ordena los contenidos desde una lógica determinada y mezcla la información sin orden coherente.	La nueva cuenta agrupa los contenidos de un modo coherente, y permite una lectura secuencial de la información.
Diseño	No ubica la información más relevante para los usuarios en un lugar prioritario de la cuenta.	Tiene un formato de "cuadernillo", que facilita que los datos más relevantes para los usuarios sean los primeros en ser vistos.
Lenguaje	Cuenta con títulos en un lenguaje técnico que no incentivan la lectura.	Tiene un lenguaje apelativo, que llama al usuario a revisar sus propios datos de consumo.
Lenguaje	Cargos descritos con lenguaje técnico, difícil de entender para personas.	Cargos descritos con lenguaje sencillo.
Comprensión	Tiene un histograma que, si bien se considera importante, resulta difícil de leer para los usuarios.	Recuadro que explica a los ciudadanos los datos más relevantes contenidos en el histograma.
Comprensión	No tiene consejos para mejorar la eficiencia energética de los hogares.	Consejos para ahorrar electricidad que sean de fácil implementación.

“Son 7,5 millones de hogares los que recibirán la nueva cuenta. Uno de los grandes avances de este nuevo formato es que 34 empresas eléctricas y ocho empresas de gas van a contar con el mismo formato, lo que permite una gran homogeneidad a la hora de comprender el contenido de lo que cada hogar está pagando”.

Andrés Rebolledo, Ministro de Energía.



Evolución: primeras bosquejos de la nueva cuenta de la luz hasta la versión que hoy reciben 7,5 millones de hogares.



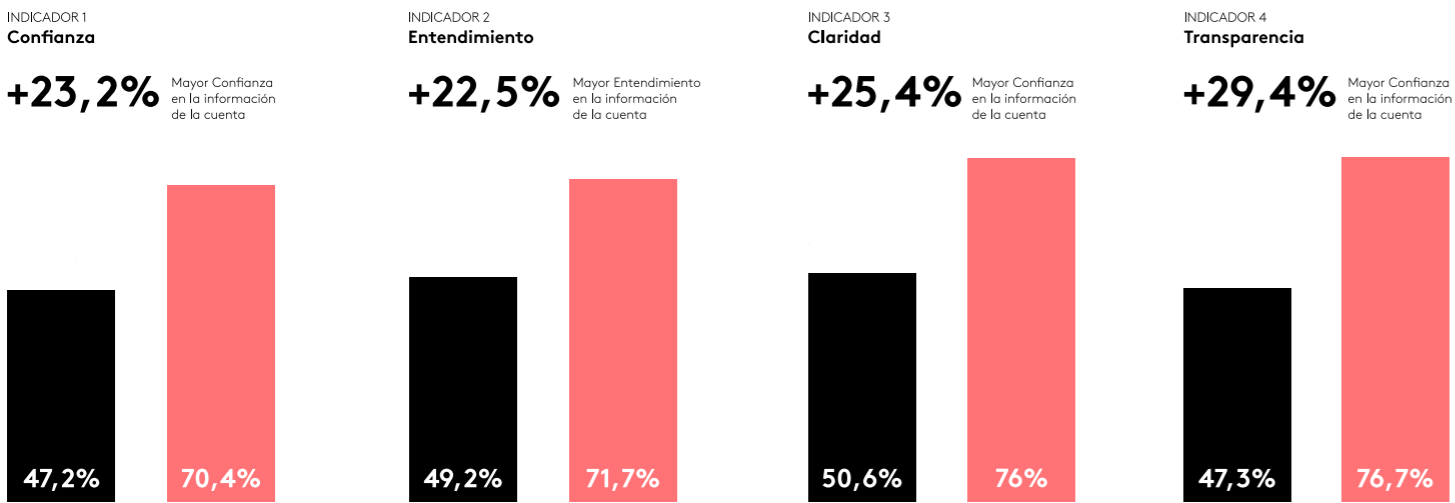
Nueva cuenta de electricidad entregada a nivel nacional a partir de diciembre de 2016.

“Esta es una buena noticia para millones de hogares. Cuando hay que hacer trámites que son ineludibles, la idea es que sean bien informados y con plena confianza. Y de eso, justamente, se trata este nuevo formato de las cuentas de luz y de gas, las cuales serán recibidas por cerca de 7,5 millones de hogares”.

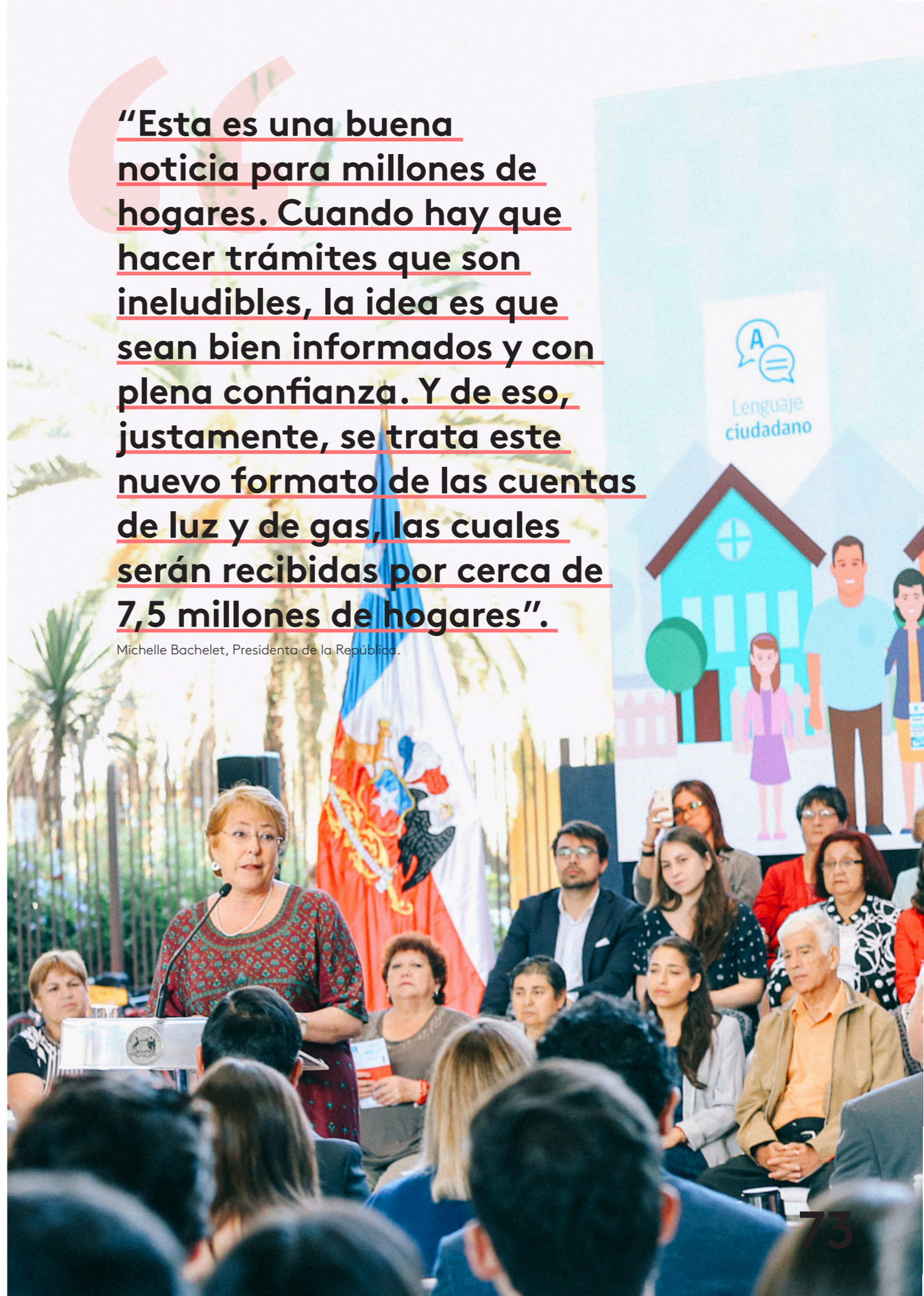
Michelle Bachelet, Presidenta de la República.



Resultados de la evaluación del piloto



Linea Base (boleta antigua) Linea Salida (boleta nueva)



En septiembre del 2015, para guiar el proceso de fortalecimiento de ChileAtiende, se conformó una mesa técnica compuesta por el Instituto de Previsión Social (IPS), la Unidad de Modernización y Gobierno Digital (UMGD) del Ministerio Secretaría General de la Presidencia (SEGPRES), el Ministerio de Hacienda y el Laboratorio de Gobierno. Este último asumió el desafío de investigar cómo los ciudadanos realizaban trámites con el Estado, de manera de identificar sus motivaciones y los desafíos asociados.

Los conocimientos y aprendizajes obtenidos durante la investigación generaron evidencia robusta para establecer un punto de partida para el proyecto ChileAtiende digital, plataforma que fue lanzada en enero de 2018.

1.3. ChileAtiende: desde la mirada de los usuarios



El contexto

ChileAtiende es una red multicanal y multiservicio de atención ciudadana del Estado, que tiene como misión acercar los beneficios y trámites de las instituciones públicas a las personas, disponiéndolos en un mismo lugar. Un sistema de atención integral tiene grandes ventajas para los ciudadanos, quienes pueden acceder, de manera más fácil y oportuna, a información, beneficios y trámites que entregan los servicios públicos, lo que reduce el tiempo invertido y los costos de transporte.

El programa ChileAtiende, creado en enero del 2012, depende de la SEGPRES, a través de su Subsecretaría, con el apoyo de la Unidad de Modernización y Gobierno Digital y el Instituto de Previsión Social, servicio que funciona como operador de la red.

Desde su puesta en marcha, la iniciativa tuvo que superar diversos desafíos, además de experimentar un crecimiento exponencial desde su creación. Entre los años 2012 y 2014 prácticamente ha duplicado el número de atenciones a través del sistema, así como el número de instituciones en convenio.

Esto llevó a la SEGPRES a considerar un proyecto de fortalecimiento de ChileAtiende con el fin de asegurar la sostenibilidad del servicio y que su crecimiento no afectara su calidad. En este contexto, se estableció la colaboración con el Laboratorio de Gobierno para que, por medio de sus metodologías de diseño de servicios, se pudieran comprender los desafíos de cara a los usuarios.



Sala de espera de sucursal de ChileAtiende.

El proceso

En septiembre de 2015 comenzó la primera etapa de un proyecto de innovación, es decir, la fase de Descubrimiento. El objetivo era definir el desafío de innovación en la institución pública, para lo cual era necesario detectar las oportunidades y reformular el problema con usuarios, funcionarios y actores relevantes.

La investigación en terreno se realizó en cuatro sucursales del IPS dentro de la Región Metropolitana: dos urbanas (San Bernardo y Estación Central) y dos rurales (Melipilla y Curacaví). En la selección de las sucursales se consideraron distintas características, como el flujo de atención y el número de ejecutivos en la plataforma.

Durante el proyecto se realizaron talleres de trabajo con equipos de la SEGPRES y del IPS. Además, se planificaron varias acciones tendientes a recoger información: 12 visitas a terreno, visitas al call center, conversaciones y entrevistas con más de 17 ejecutivos, conversaciones y entrevistas con más de 30 usuarios y el seguimiento a seis ejecutivos para conocer sus rutinas diarias.

Luego de un profundo proceso de descubrimiento y de entendimiento de las problemáticas que enfrentaban tanto los usuarios como los funcionarios, se concluyó que el servicio no lograba cumplir sus propias expectativas de facilitar la experiencia del usuario y ofrecer los distintos trámites en un solo lugar.

A partir de dicho hallazgo, el problema fue reformulado, pues era el usuario quien realizaba el seguimiento del



Talleres de descubrimiento con funcionarios del IPS.

Los conocimientos y aprendizajes obtenidos durante la investigación generaron evidencia robusta para establecer un punto de partida para el proyecto ChileAtiende digital, plataforma que fue lanzada en enero de 2018.

trámite, gestionaba el proceso y articulaba la relación entre instituciones por la falta de integración entre los servicios del Estado. Esto es, el usuario era quien asumía los costos de transacción. Esto hacía que ChileAtiende perdiera la trazabilidad del proceso y, así, la posibilidad de ser resolutivo con el bien central de su servicio, que es el proceso de un beneficio. Esto significaba que todo el *back office* del programa, es decir, la gestión propia de la institución, recaía en los propios usuarios.

A partir de esto, se definió un importante desafío de innovación: ¿Cómo podemos mejorar la forma en que el Estado organiza la entrega de beneficios, de una manera integrada, interoperable y unificada para que el usuario deje de tener el peso del *back office*?

Los resultados

Tanto la evidencia levantada como el problema identificado sentaron las bases para que la SEGPRES propusiera el proyecto de ChileAtiende digital, el cual tuvo el apoyo y el financiamiento del Ministerio de Hacienda y el Banco Interamericano de Desarrollo.

El nuevo portal de ChileAtiende fue lanzado el 30 de enero de 2018 y tiene como objetivo disminuir los costos asociados a la realización de trámites de los ciudadanos y del Estado. En otras palabras, evita que los ciudadanos realicen filas, al proponer la alternativa digital para efectuar el trámite que requieren.

El proyecto buscó una aproximación integral al desafío de innovación con la mirada del Laboratorio de Gobierno, perspectiva que permitió poner el foco en mejorar la experiencia de los usuarios, utilizando la tecnología como un medio, más que un fin.

“Lo que nosotros teníamos como intuición, el Laboratorio de Gobierno nos ayudó a tenerlo como evidencia. ChileAtiende estaba delegando el *back office* en los ciudadanos”.

Randall Ledermann, Programa de Modernización del Sector Público.



Mesa técnica compuesta por funcionarios del IPS, UMGD, SEGPRES, Ministerio de Hacienda y Laboratorio de Gobierno.



Talleres de descubrimiento con funcionarios del IPS.

Desde enero de 2016, la Gerencia de Innovación de CORFO y el Laboratorio de Gobierno se embarcaron en la tarea de crear, con y para los usuarios, una nueva experiencia de postulación de los fondos disponibles para las regiones del país.

Esta nueva experiencia de postulación se logró a partir de un proceso de co-diseño con usuarios y con servidores públicos de CORFO. Su alcance de aplicación abarca todos los concursos del organismo y la totalidad de concursos en el Estado, lo que permite diversificar y democratizar el acceso a los diversos instrumentos tanto de CORFO como del Estado.

1.4. Rediseño de la Experiencia de Postulación: Prototipos de Innovación Regional

Rediseñando con los usuarios

El rediseño de la experiencia de postulación buscó simplificar la información disponible y mejorar la experiencia en las plataformas. En este proceso se contemplaron tres ámbitos de acción: la reformulación de las bases técnicas; la simplificación de los documentos de ayuda y apoyo para los postulantes; y la modificación del formulario de la plataforma de postulación. Los sistemas y los documentos con los que interactúan los postulantes buscarían ser más simples y amables, comparados con los que regularmente se usan en los llamados.

El contexto

INNOVA CORFO es la principal línea de apoyo que existe para promover el emprendimiento y la innovación en el país. Bajo esta lógica, una agencia del Estado dedicada a la innovación debe ser un ejemplo no solo por sus logros en la entrega de recursos y número de beneficiarios, sino por su forma de trabajo interno, capacidades y metodologías empleadas.

En un primer acercamiento, el problema institucional declarado por INNOVA CORFO fue el bajo valor agregado en el servicio, causado por un enfoque transaccional y una oferta poco clara. Este problema inicial dio origen a una serie de etapas metodológicamente guiadas por el Laboratorio de Gobierno para descubrir las motivaciones, los intereses y los desafíos que enfrentan los usuarios de la plataforma de CORFO.



“Dentro del proceso me di cuenta de lo importante de democratizar los procesos; había personas que tenían dificultades para entender las bases para poder trabajar con ellas. Tenían buenas ideas, pero se les dificultaba entender el instrumento para poder seguir participando”.

Jaime Caiceo, usuario de CORFO, participante desde la etapa de Descubrimiento.

El proceso

En marzo de 2016 se inició la primera etapa de Descubrimiento, en la que se levantaron hipótesis que permitieron orientar la investigación en terreno con usuarios actuales, funcionarios involucrados en el proceso de postulación y potenciales usuarios de INNOVA CORFO.

Tras una serie de iteraciones, el problema se reformuló. Existía una oferta poco clara en términos de lenguaje y los componentes de los concursos se encontraban desarticulados y, particularmente en el proceso de postulación, en un nivel crítico.

A partir del problema reformulado, se definió el desafío de innovación: ¿Cómo podemos mejorar la experiencia de un usuario en la etapa de postulación en el concurso de Prototipos de Innovación Regional?

La etapa de Ideación estuvo orientada, de manera amplia y divergente, a levantar ideas sobre cómo se podía mejorar la experiencia de postulación del concurso. Estas ideas fueron relevadas con expertos y usuarios actuales y potenciales de CORFO, a partir de un benchmark de experiencias similares en el mundo.

Como resultado de la etapa de Ideación, se diseñó una experiencia de postulación unificada y coherente que constaba de tres componentes: bases técnicas, formulario de postulación online, y documentación de apoyo y materiales de ayuda.

A partir de marzo de 2017, se inició la etapa de Prototipado y testeo de los tres componentes de la experiencia de usuario, esto con el propósito de probar las soluciones en un ambiente controlado, a través de prototipos conceptuales, sensoriales y funcionales.

Los resultados

Al finalizar esta etapa, INNOVA CORFO —con el apoyo del Laboratorio de Gobierno— lanzó la convocatoria de manera oficial. El 15 de septiembre de 2017, el concurso de Prototipos de Innovación Regional se abrió al público para que los interesados en postular pudieran vivir este nuevo proceso rediseñado.

Este piloto de nueva experiencia de postulación se basa en la simplificación de la información disponible y de apoyo, junto con mejorar la experiencia en las plataformas. Los sistemas y los documentos con los que interactúan los postulantes ahora son más simples y amables, comparados con los que regularmente se usan en los llamados.

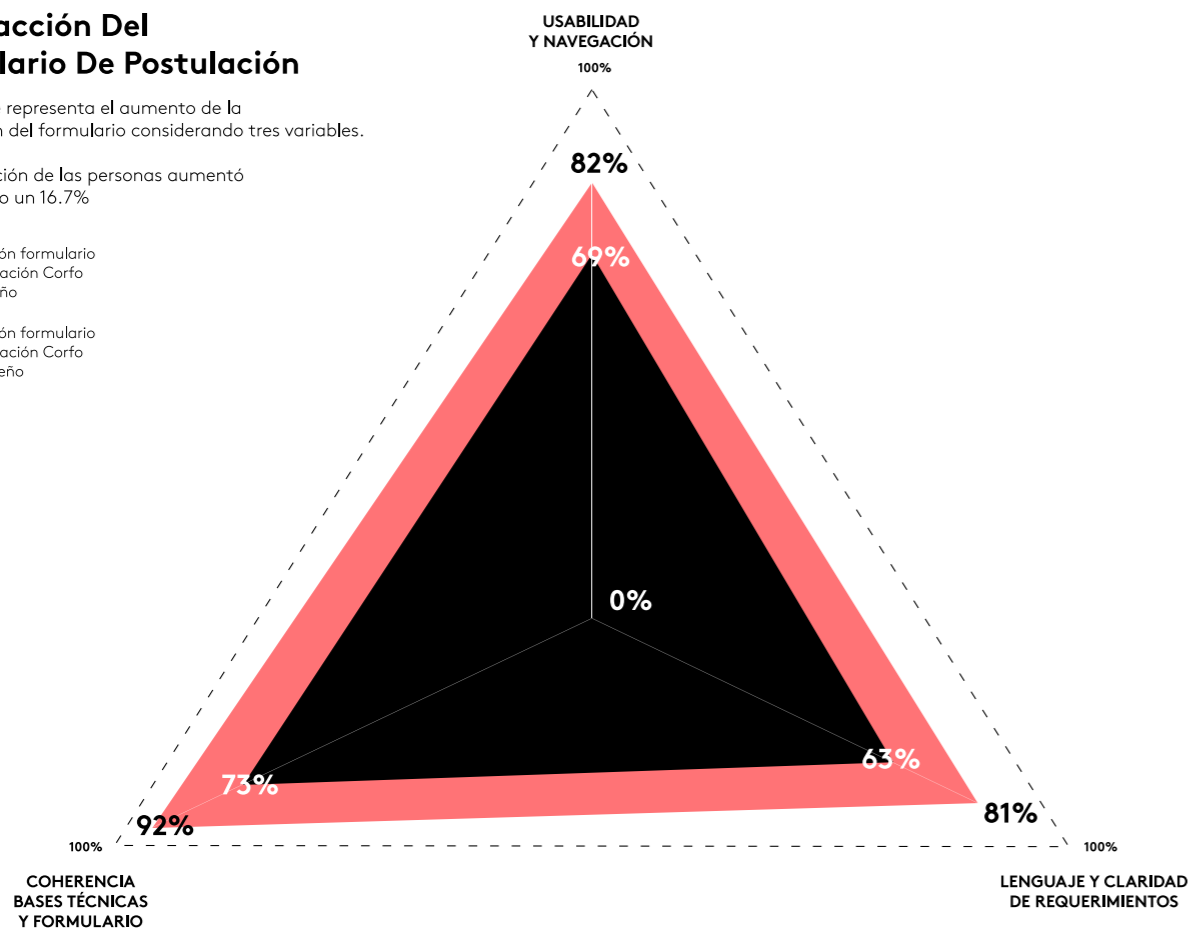


Satisfacción Del Formulario De Postulación

Gráfico que representa el aumento de la satisfacción del formulario considerando tres variables.

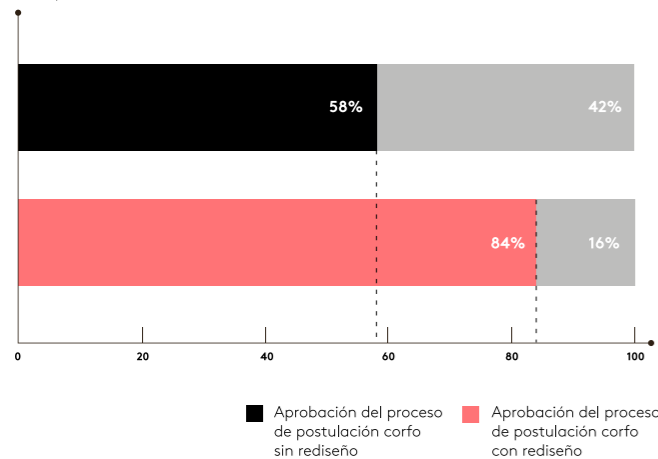
La satisfacción de las personas aumentó en promedio un 16.7%

- Aprobación formulario de postulación Corfo sin rediseño
- Aprobación formulario de postulación Corfo con rediseño



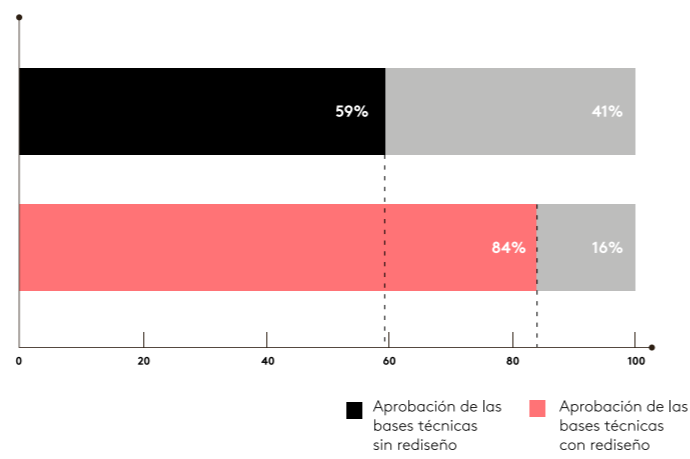
SATISFACCIÓN DEL PROCESO GENERAL DE POSTULACIÓN

Gráfico que representa la cantidad de personas que aprueban el proceso general de postulación. Cada evaluación es independiente. Las muestras no son las mismas y no se utilizó metodología de panel.



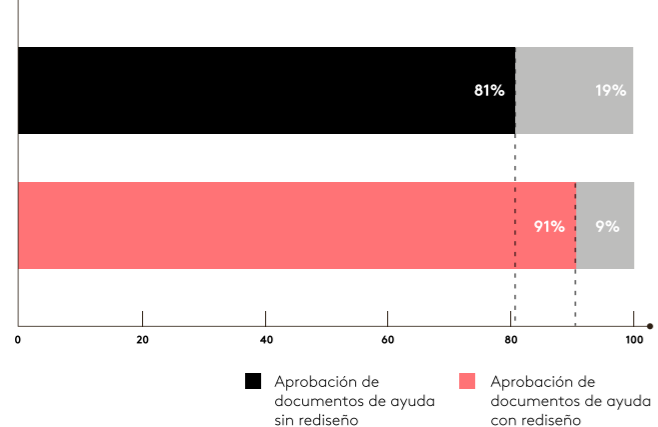
FÁCIL ENTENDIMIENTO Y CLARIDAD DE LAS BASES TÉCNICAS

Gráfico que representa la cantidad de personas que consideraron las bases técnicas claras y fáciles de entender.



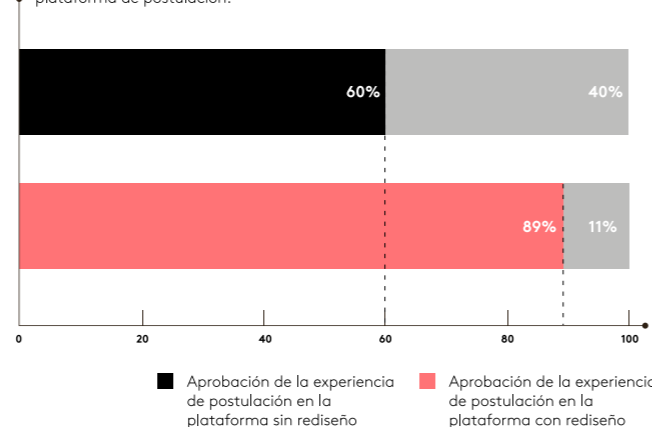
UTILIDAD DE LOS DOCUMENTOS Y LINKS DE AYUDA

Gráfico que representa la cantidad de personas que consideraron útiles los documentos y links de ayuda.



SATISFACCIÓN DE LA EXPERIENCIA DE POSTULACIÓN A TRAVÉS DE LA NUEVA PLATAFORMA

Gráfico que representa la cantidad de personas que aprueban la plataforma de postulación.



“Este tipo de iniciativas enfocadas en un instrumento que está hecho para fortalecer la innovación empresarial en regiones es un tema fundamental, así es que felicito al Laboratorio de Gobierno y a Innova CORFO. Este es uno más de muchos proyectos de apoyo a la innovación pública”.

Eduardo Bitran, Vicepresidente Ejecutivo de CORFO (2014-2018).



El proyecto Compra Pública Innovadora es un esfuerzo conjunto entre ChileCompra, el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo y el Laboratorio de Gobierno. Se desarrolla desde enero del año 2017, gracias a un trabajo previo que comenzó en el 2015 a raíz de Impacta Salud, donde se comenzó a visualizar el potencial de las compras públicas como herramienta de innovación privada y pública.

Como resultado del proyecto, se constituyó una Directiva de Innovación para las Compras Públicas, que detalla y entrega recomendaciones para que los 850 organismos públicos puedan generar un proceso innovador en cada una de las etapas del proceso de compras.

1.5. Compra Pública Innovadora



El contexto

En todo el mundo, el debate sobre cómo el Estado efectúa sus compras y su uso como política pública ha ido en aumento. A nivel internacional, las instituciones que se ocupan de este tema han modernizado sus procesos. En este escenario, Chile no se ha quedado atrás.

Pero si pensamos en la modernización y en sus beneficios tanto para el Estado como para los participantes del mercado público, es necesario preguntarnos cuál es el espacio que ocupa la innovación en el proceso de compra.

¿Por qué innovar en la compra pública?

Incluir la innovación en los distintos procesos del Estado ha permitido acercar las políticas públicas tanto a los propios servidores del Estado que se rigen por estas, como a los ciudadanos, quienes comienzan a participar en procesos que antes les eran ajenos. En el caso puntual de la compra pública, existen al menos tres cifras claves que nos harán comprender la inclusión de la innovación como herramienta de cambio:

- Los gobiernos conocen solo el 3% de las soluciones que ofrece el mercado para resolver los problemas públicos.¹
- El sector público chileno gasta, al menos, \$13.000 millones de dólares al año a través del sistema de compras públicas.²
- En Chile, la innovación se vincula a los incentivos tributarios y las subvenciones que el Gobierno entrega a diversas empresas, instituciones de investigación y a personas naturales, a través de CORFO, CONICYT y otros organismos públicos. En 2015, el total de la inversión del Estado en I+D fue de \$1.003 millones de dólares.³

Lo anterior nos muestra la responsabilidad ineludible del Estado en incorporar la innovación en los servicios públicos para mejorar la calidad de atención a los ciudadanos en los diferentes ámbitos.



Es así como las compras públicas aparecen como una gran oportunidad de ser gestionadas, en parte, desde una óptica innovadora, de modo de buscar las mejores soluciones a problemas públicos, sectoriales o transversales. Así, el gasto en compra pública se convierte en una palanca para la innovación privada y pública.

Son múltiples los beneficios de un proceso de Compra Pública Innovadora. Los más relevantes son:

- **Mejora procesos existentes:** Dentro de los procesos de compra pública, genera prácticas y acciones que tienden a una mayor eficacia. Además, los procesos se revisan y evalúan permanente para detectar problemáticas vinculadas a la compra.
- **Pone el foco en el usuario:** Actúa desde las necesidades de los usuarios, indagando en sus requerimientos y problemáticas. Esto implica una mirada sistémica del proceso, ya que se involucra a nuevos actores para llegar a un requerimiento ajustado a la necesidad.
- **Instala capacidades para la innovación:** Potencia la instalación de competencias y habilidades, a partir del trabajo colaborativo y reflexivo sobre el ciclo de compra. Asimismo, fomenta la interacción entre organismos del Estado y con proveedores de distintas industrias para solucionar de mejor forma las problemáticas no resueltas.



Talleres de co-creación para la nueva Directiva de Compra Pública Innovadora.

- 1 Cifra entregada por empresa Citymart (2015).
- 2 Cifra entregada por portal de ChileCompra.
- 3 Cifra del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo (2015).

El proceso

En el año 2015, el Laboratorio de Gobierno y ChileCompra empezaron a conversar, a propósito de los aprendizajes iniciales de la convocatoria de innovación abierta Impacta Salud y de la oportunidad que se abría a nivel internacional de utilizar las compras públicas como una herramienta de innovación pública con incentivos a la innovación privada.

A fines de ese año, se realizó el primer panel del sector público relacionado a la Compra Pública Innovadora, al que fue invitado el experto internacional Sascha Haselmayer, CEO de Citymart. Al debate se sumaron INAPI y MINECON.

Durante el 2016, en el Laboratorio de Gobierno se programaron talleres con el equipo de ChileCompra, para tener una visión común sobre las oportunidades y alcances de un programa de Compra Pública Innovadora.

A fines de ese año se definió trabajar con tres instituciones públicas distintas para experimentar y testear procesos de compra con lógicas de innovación: Carabineros de Chile, SERNAC y el Parque Metropolitano de Santiago (Parquemet). En el 2017 se llevó a cabo el trabajo con estas tres instituciones para levantar problemáticas, definir desafíos, idear un nuevo diseño de licitación y, finalmente, aplicarlo y testearlo. Como base se utilizó la metodología del doble diamante.

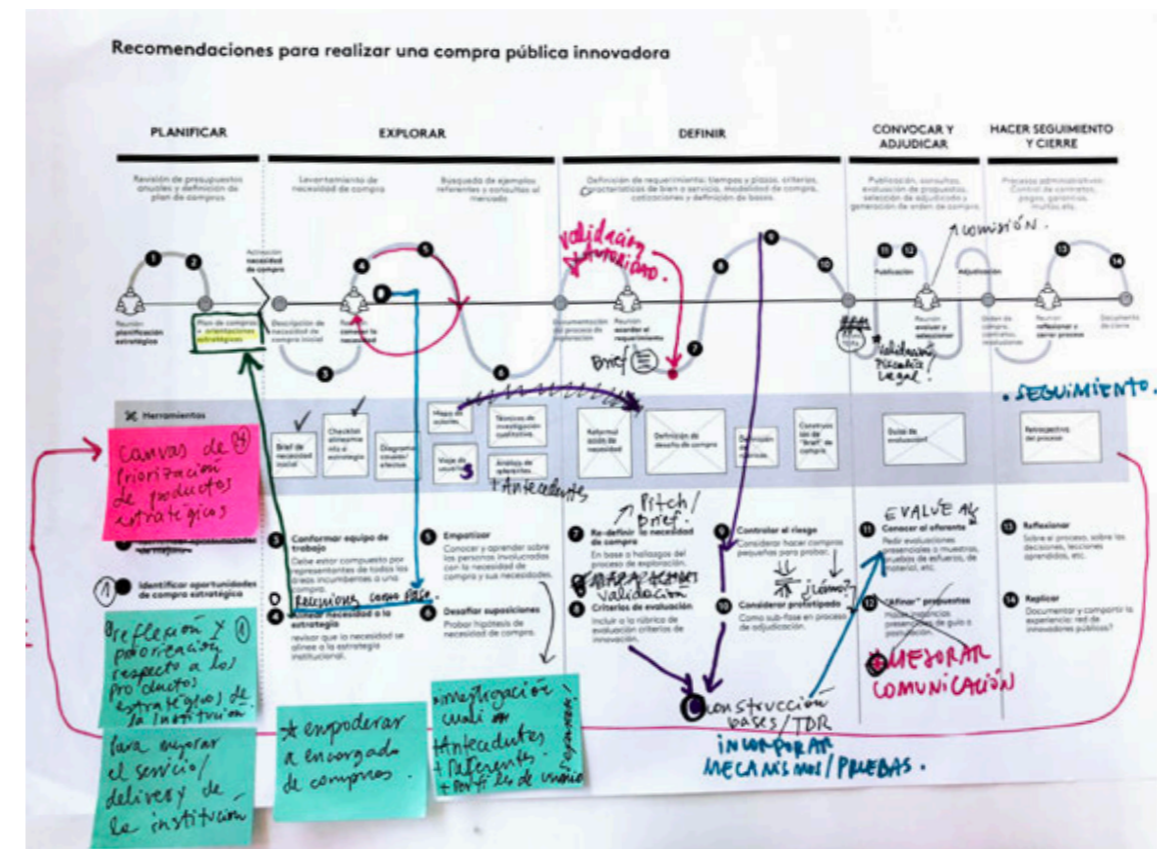
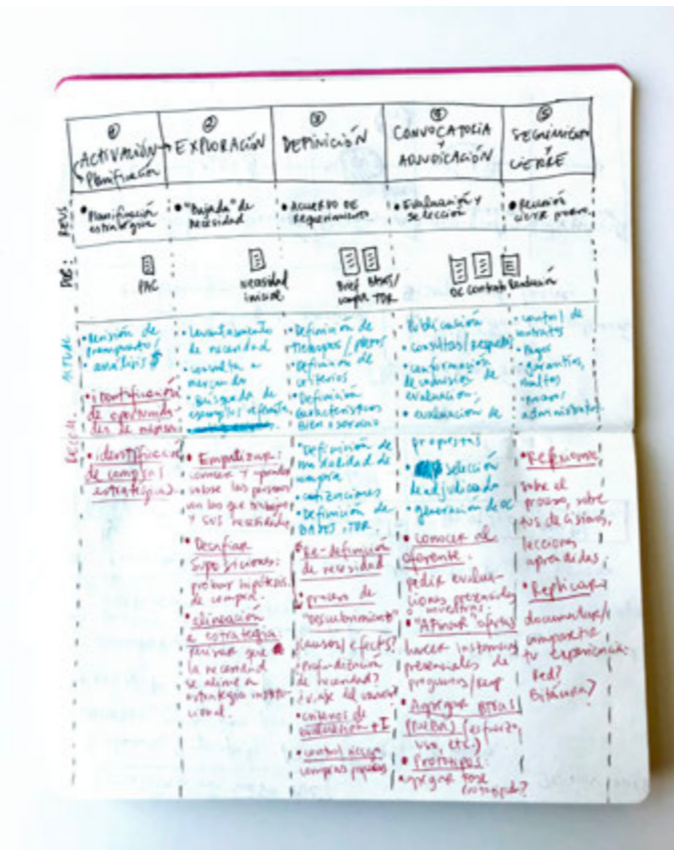
En paralelo, a partir de los aprendizajes de estos tres pilotos y de una serie de talleres de co-creación y co-diseño en los que participaron diversos actores, se organizó la nueva directiva de Compra Pública Innovadora.

Los resultados

El 23 de enero de 2018, ChileCompra, en conjunto con CORFO, la Subsecretaría de Economía y el Laboratorio de Gobierno, realizó el lanzamiento de esta nueva directiva para su consulta ciudadana, cuyo impacto alcanza a los compradores públicos de los 850 servicios del Estado.

El lanzamiento contó con la participación de la Directora de ChileCompra, Trinidad Inostroza; la Subsecretaria de Economía, Natalia Piergentili; el Vicepresidente Ejecutivo de CORFO, Eduardo Bitran, y el CEO de Citymart y experto internacional de compra pública, Sascha Haselmayer.

En aquella oportunidad, la Subsecretaria de Economía, manifestó: "Creemos que la innovación es una parte fundamental y no se puede quedar atrás. Chile es una economía pequeña, muy abierta al mundo, expuesta a los ciclos económicos y que hace esfuerzos para diversificar la matriz productiva y, en ese contexto, para nosotros es un desafío."



Primeros prototipos de la Directiva de Compra Pública Innovadora.

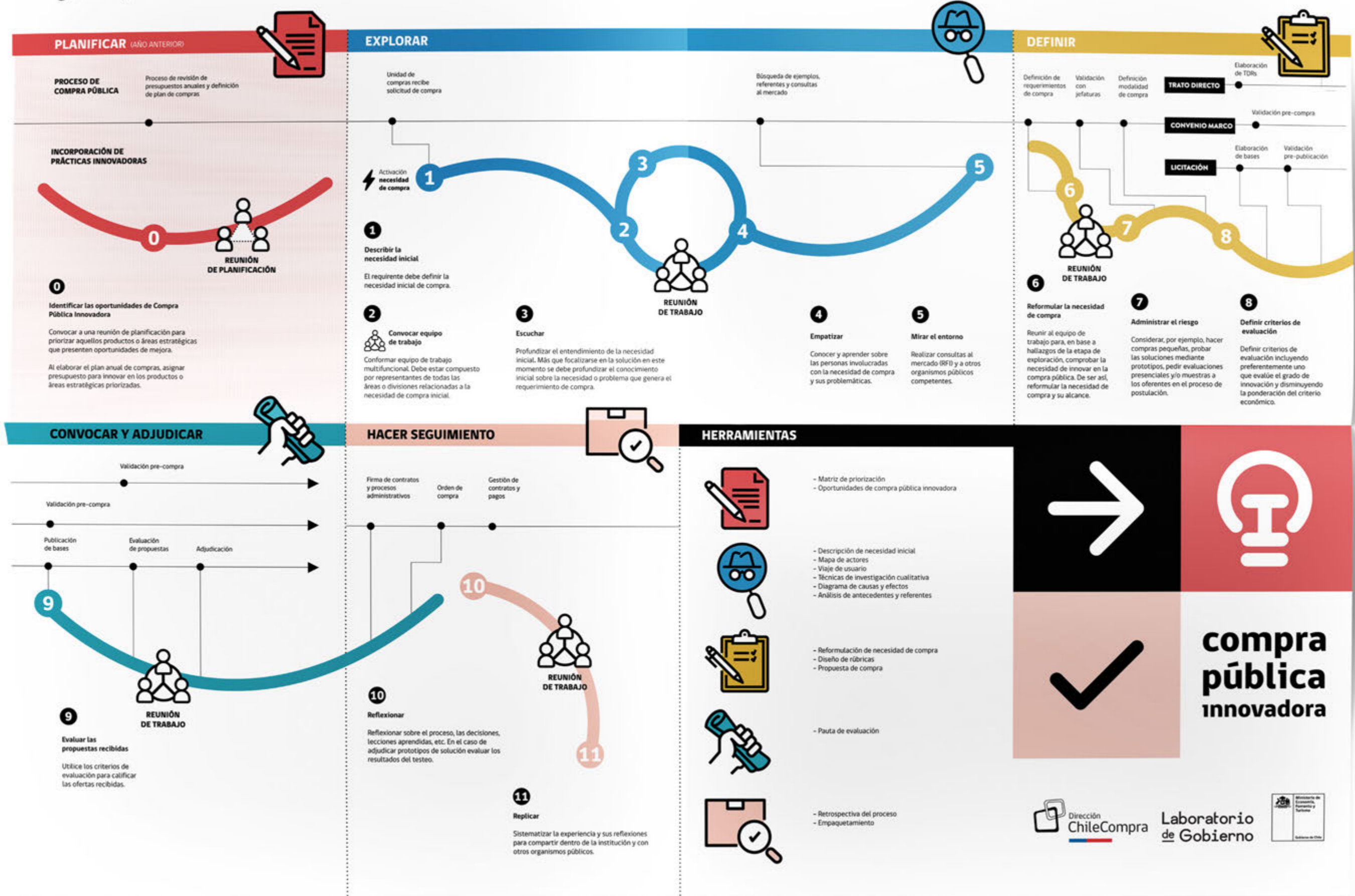


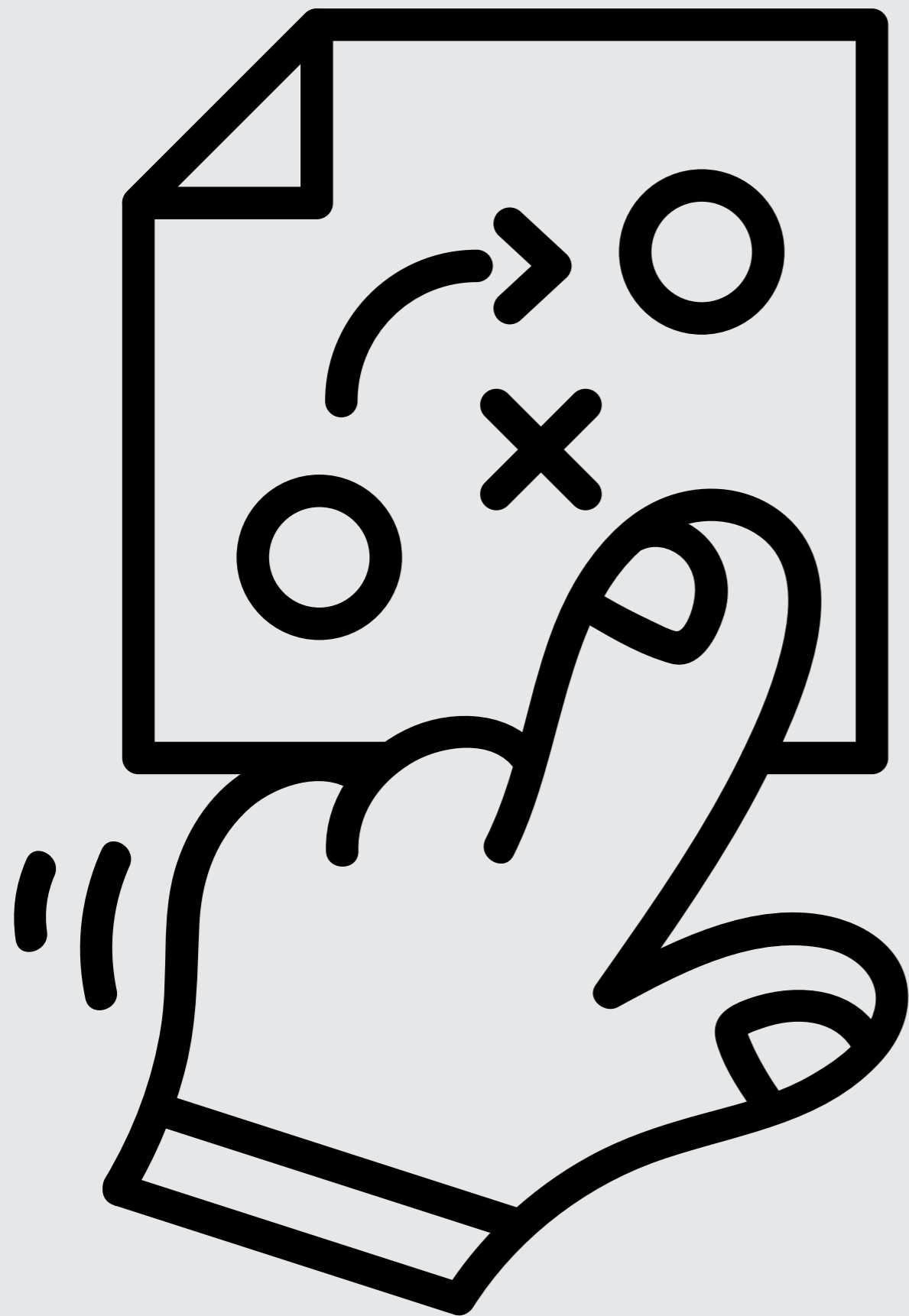
Lanzamiento de la Directiva de Compra Pública Innovadora.

"Buscamos testear a pequeña escala acciones que propicien una compra pública innovadora y generar recomendaciones útiles para áreas de compra de todos los 850 organismos públicos del Estado. De esta manera, las compras del Estado permiten apalancar políticas públicas".

Trinidad Inostroza, directora de ChileCompra.

¿Cómo podemos innovar en el proceso de compra pública?: Recomendaciones paso a paso





Experiencias de Innovación

A continuación se relatan las experiencias de innovación de las instituciones participantes de los pilotos del proyecto Compra Pública Innovadora.

Compra Pública Innovadora



Parque Metropolitano de Santiago: instalando la innovación en las prácticas diarias

Progresivamente, el Parque Metropolitano de Santiago ha instalado la innovación como parte central de sus funciones. “La forma que las instituciones tenemos de adaptarnos es innovando. No hay posibilidad de perseverar en el tiempo, de dar un mejor servicio, en el caso nuestro, si no es con la innovación”, menciona Mauricio Fabry, actual director de Parquemet.

Es así como el año 2015, este servicio público pidió apoyo y asesoría al Laboratorio de Gobierno, puesto que “vimos en ellos la posibilidad de cambiar esta cultura y llevarla hacia una cultura de la innovación”, señala Fabry. El primer hito de la alianza entre ambas instituciones fue el taller de Sintonización con la Innovación Pública, instancia en la que participaron los funcionarios del parque de manera masiva y transversal. Al respecto, Fabry plantea: “Creamos un programa primero para poder instaurar esta semilla, este germen de la innovación, que se llamó el Programa de Participación Innovadora, donde los mismos funcionarios proponían proyectos de innovación para el Parque Metropolitano”.

“La forma que las instituciones tenemos de adaptarnos es innovando. No hay posibilidad de perseverar en el tiempo, de dar un mejor servicio, en el caso nuestro, si no es con la innovación”.

Mauricio Fabry, Director Parquemet.



Parquemet y su alianza con el Laboratorio de Gobierno

En el 2016, Parquemet y el Laboratorio de Gobierno firmaron el Convenio de Colaboración para “conservar, recuperar y agregar valor al espacio público y a los recursos naturales”. Este convenio tuvo por objetivo “fortalecer la innovación a través de herramientas y espacios que permitan dar soluciones a problemáticas y desafíos en los distintos niveles y ámbitos de trabajo”.

En este contexto, el Director de la División de Parques y Jardines, Hernán Merino, señala que, gracias a esta oportunidad, “hemos mejorado en muchos aspectos, tanto el trabajo de nuestra gente, el bienestar de nuestra gente, y también poder recibir al público como se merece”.

Paralelamente al convenio en marcha, a fines del año 2016 Parquemet fue invitado a participar en Compra Pública Innovadora. El proyecto, basado en las metodologías del Diseño de Servicios, promovió una dinámica colaborativa. De este modo, los participantes de Parquemet, de diferentes áreas y jerarquías, abordaron la problemática en torno a mejorar la calidad del agua de riego y, así, evitar el deterioro de equipos, lo que permitiría reducir los gastos de mantenimiento.

Si bien la experiencia de Compra Pública Innovadora aún no termina, ya se puede apreciar el impacto de estas metodologías en los funcionarios. Hernán Merino agrega que era necesario cambiar la forma de trabajo, ya que “con el sistema en que estábamos participando no dábamos cabida a la innovación o a cosas nuevas, cosas entretenidas, cosas de mejor calidad y de mejor resultado”.

Mauricio Fabry también se refiere al principal impacto en la forma de adquirir productos y servicios desde el Estado: “Estamos licitando problemas y estamos haciendo que el mercado nos pueda ofrecer soluciones”. Antes del programa, este proceso se realizaba de forma inversa. Merino, por su parte, explica que se produjo un cambio comunicacional de los funcionarios, en relación a ellos mismos y con los proveedores, lo cual acercó las relaciones laborales.

Desafíos de innovación

Este conjunto de experiencias innovadoras fue un impulso a partir del cual Parquemet formalizó la innovación al interior de su estructura. A fines del 2016 la directiva creó una comisión y el rol de coordinador. “Eso hace que hoy tengamos un primer banco de ideas innovadoras del Parque Metropolitano de Santiago y, con eso, estamos trabajando junto a ChileCompra y Laboratorio de Gobierno”, apunta Fabry.

Entre las próximas acciones, la Directiva del Parque y sus funcionarios pretenden cerrar la segunda etapa de Compra Pública Innovadora, a través de la elaboración de bases de licitación y el lanzamiento de la convocatoria en Mercado Público. Además, continuarán con su concurso interno, Portafolio de Ideas Parquemet, el cual fue relanzado en septiembre del 2017.

Cabe destacar que, el resultado de Compra Pública Innovadora es relevante, porque la mejora en el manejo de las aguas de riego forestal es uno de los planes estratégicos para enfrentar al cambio climático. En la misma línea, buscar nuevas formas de ahorro y sustentabilidad en torno al consumo energético es otra de las acciones que es necesario considerar, explica Fabry. Al respecto, firmaron un convenio de colaboración con CORFO y el Ministerio de Obras Públicas (MOP) que les permite explorar alternativas precomerciales para enfrentar el desafío del riego en el parque.



Carabineros de Chile: innovar para entregar un mejor servicio

Carabineros de Chile está en constante búsqueda de procesos innovadores en sus prácticas, principalmente en aquellas que tienen foco en las personas, ya sean civiles o funcionarios de la institución.

La aplicación de nuevas tecnologías es un ejemplo de estas prácticas innovadoras. Gracias a ellas, Carabineros ha alcanzado mayor efectividad en sus labores, como en el Sistema de Televigilancia, la Red Nacional de Voz, Datos e Imágenes, y el Plan Cuadrante de Seguridad Preventiva, lo que ha permitido a los vecinos contar en sus barrios con un sistema de vigilancia más efectivo.

La innovación también ha jugado un papel relevante al interior de la institución, principalmente en el uso de la plataforma de compras públicas del Estado. Tal como comenta el General Director de Compras Públicas, Roberto Cabrera, “todo lo que sea innovación, todo lo que sea cooperación, todo lo que sea mejora de los sistemas de compra, hemos estado a la vanguardia, como ha sido el ejemplo junto a ChileCompra”.



Compra Pública Innovadora y el Laboratorio de Gobierno

Con esta mirada innovadora, Carabineros de Chile aceptó la invitación a participar en el pilotaje del programa Compra Pública Innovadora, que buscaba renovar un proceso que era considerado rígido y complejo.

Al respecto, el General Cabrera resalta la buena relación que tiene su institución con la Dirección de Compras Públicas, entidad que los seleccionó debido al orden que tienen en la gestión de los procesos adquisitivos y a la baja tasa de reclamos asociada a su alta capacidad de compras. Esto, en un contexto en que la institución era el cuarto mayor servicio comprador del Estado, con variados rubros de compras.

Por esta razón, el General Cabrera destaca que “nos

Gracias a su participación en Compra Pública Innovadora, Carabineros dispuso las necesidades de sus efectivos policiales al centro de los procesos de compras públicas.

sentimos bastante orgullosos que se considere a Carabineros como una institución pionera y de ser representativos del orden de las cosas, el orden de los procesos”.

Como ya se ha mencionado, los talleres de Compra Pública Innovadora contemplan el aprendizaje y aplicación de metodologías y herramientas del Diseño de Servicios, disciplina centrada en las necesidades de los usuarios. En estos talleres, realizados en conjunto por ChileCompra y el Laboratorio de Gobierno, se abordó cómo lograr que las compras públicas fueran una herramienta para fomentar la innovación desde y para el Estado.

Carabineros participó en dos talleres, en los que primó el trabajo colaborativo y de co-creación entre funcionarios y directivos de distintos rangos. Como resultado, el grupo identificó como prioritaria el área de vestuario, por lo tanto, se definió como foco a los propios efectivos policiales (usuarios internos).

Para ello, la herramienta del viaje del usuario fue fundamental, ya que los ayudó a reconocer los problemas cotidianos del operativo urbano, aquel carabinero que realiza sus funciones en la calle.

Tras el trabajo en talleres, el equipo de Compra Pública Innovadora concluyó que “el carabinero, al tener un zapato incómodo, sufre de dolor físico, por lo que debe contar con un zapato que responda a todas las funciones de un oficial que está en pie durante largas horas, tiene actividad física, etcétera”. Así surgió el desafío: ¿Cómo obtener un calzado cómodo, acorde al clima, terreno y otros factores importantes para sus usuarios?

Para resolverlo, Carabineros realizó, por primera vez, una consulta pública al mercado (RFI), difundida desde el portal de ChileCompra, con apoyo de la Cámara de Industriales del Cuero, Calzado y Afines Federación Gremial (FEDECCAL) y PROCHILE. Esta acción fue fundamental para establecer contacto con diferentes proveedores, con los que se especificaron aspectos como las Normas ISO del calzado y otros requerimientos técnicos sobre la confección. Este paso ayudó a reformular las bases de licitación del calzado.

Carabineros de Chile y su futuro innovador

Gracias a su participación en Compra Pública Innovadora, Carabineros dispuso las necesidades de sus efectivos policiales al centro de los procesos de compras públicas. De esta manera, “ahora le estamos preguntando al carabinero su opinión”, expresa el General Cabrera. Este logro fue producto del trabajo colaborativo entre jefaturas y funcionarios, independientemente de su jerarquía o unidad.

Para fortalecer lo anterior, se creó el Departamento de Investigación, Desarrollo e Innovación. Esto, según palabras del General Cabrera, fue una “forma de oficializar la innovación y darle un contexto”, lo cual implica que la innovación se instaló dentro de la orgánica institucional.

Si bien Carabineros aún no finaliza su participación en Compra Pública Innovadora, está en el proceso final de construcción de las nuevas bases de licitación. Estas detallarán las especificaciones técnicas del calzado que necesitan los funcionarios de la institución. Avance significativo si se considera que se trata de un instrumento que, prácticamente, durante 90 años se ha mantenido sin variación.

SERNAC: con la voluntad de innovar para sus usuarios

El Servicio Nacional del Consumidor (SERNAC), institución estatal dependiente del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, tiene como misión "informar, educar y proteger a los consumidores ciudadanos". En esta línea, está facultada para interceder en conflictos entre las empresas y los clientes, por lo que constantemente debe actualizar sus sistemas de respuesta ante la ciudadanía. Desarrollar una cultura innovadora fue el mecanismo que el SERNAC encontró para mejorar constantemente el servicio que brinda a los consumidores.

Sin embargo, como cualquier cambio estructural, instalar la innovación al interior de la institución fue un proceso de largo aliento. Para lograr buenos resultados fue necesario trabajar de forma colaborativa e interdepartamental, sobre todo valorando la participación de las áreas de atención al público, estudios y comunicaciones. Todo comenzó con la voluntad de sus funcionarios, reconoce el Subdirector de Mercados y Consumidores, Ricardo Loyola.

Esto se debe al compromiso de los trabajadores del SERNAC con su labor pública. Existe "una sensibilidad frente al impacto social del consumo que es muy alta y eso genera condiciones súper buenas para que el equipo se ponga la camiseta", explica el coordinador de Innovación de la Subdirección de Mercados y Consumidores, Juan Manuel Rivera. Además, el apoyo constante de las autoridades hacia las diferentes administraciones también "facilita y ayuda a que las cosas pasen", complementa Loyola.

En este contexto Loyola indica que "se necesitaban herramientas para entregar productos y servicios a los consumidores de mejor forma". Un ejemplo de lo anterior fue la creación de un ranking que mide el nivel de respuesta de las empresas del retail a las necesidades del cliente. Desde su implementación, en el año 2011, la situación ha cambiado. Rivera enfatiza que ahora "con esas principales cadenas tenemos un buen comportamiento de respuesta que, en comparación con diez años atrás, eran números paupérrimos".

Instalar la innovación al interior de la institución fue un proceso de largo aliento. Para lograr buenos resultados fue necesario trabajar de forma colaborativa e interdepartamental.

1 Misión institucional del SERNAC.



SERNAC y el Laboratorio de Gobierno

Gracias a la decisión de la Alta Dirección, el SERNAC participó en 2014 en el concurso Gestión de la Innovación en el Sector Público (GIP), instancia promovida inicialmente por CORFO y, en su último año, por el Laboratorio de Gobierno. Su objetivo principal fue comenzar a instalar la cultura y las prácticas de la innovación de manera permanente en las instituciones; con este fin, durante 12 meses se abordaron problemáticas asociadas a los pilares estratégicos de estas organizaciones.

Para participar del GIP, más de 60 funcionarios se inscribieron de las regiones de Antofagasta, Metropolitana, Valparaíso y Los Ríos, quienes recibieron el acompañamiento metodológico de parte de expertos del Laboratorio y de la consultora AUKAN-DICTUC. Entre todos eligieron los focos del proceso, en el cual también se involucró a la Alta Dirección y a las jefaturas departamentales. Así, definieron cuatro ámbitos: uno, centrado en los consumidores, y los demás, en la misión de servicio. Además los participantes se organizaron en grupos de trabajo presenciales, de innovación abierta y semipresenciales.

Para el director de AUKAN-DICTUC, Ricardo Wurgaft, la representación regional fue un factor destacable, ya que permitió incorporar "el concepto territorial de la metodología, es decir, la validación de los dolores y la co-creación de soluciones directamente con los ciudadanos, atendiendo sus características y necesidades específicas". Esto último porque, además, se involucró a los usuarios en actividades de testeo de diferentes propuestas de productos institucionales.

Acerca de su participación en el GIP, el SERNAC reconoce tres efectos importantes: la concreción de ejes estratégicos, la definición de presupuesto para innovar y la creación del área de innovación, la cual cuenta con un comité y un coordinador. Al respecto, "ahora es mucho más natural, ya no hay que ponerle título de innovación a la materia que uno esté viendo", Loyola respecto de la forma de trabajo y el desarrollo de soluciones para el consumidor.

Permeando la innovación entre funcionarios e instituciones

Para el SERNAC, contagiar la innovación a todos sus funcionarios es fundamental. Por lo mismo, constantemente organiza talleres y capacitaciones, en donde los participantes del GIP pueden transmitir las metodologías y herramientas aprendidas durante esta experiencia. De este modo, incentivan y promueven la participación institucional en concursos como Funciona!, el cual premia iniciativas innovadoras generadas al interior de diferentes servicios públicos.

Es en este contexto que el organismo participó en el proyecto Cuentas Claras y en el pilotaje del programa Compra Pública Innovadora. Los aprendizajes de esta iniciativa fueron sistematizados en una directiva de Compra Pública Innovadora, orientada a los más de 850 servicios que utilizan Mercado Público para realizar sus procesos de abastecimiento. Sobre esto, Rivera destaca la participación del área de Finanzas, generalmente resistente y rígida, porque "su negocio tiene un flujo y en él no hay que innovar". Esta oportunidad les permitió a los funcionarios empoderarse y cuestionar "verdades adquiridas" de su labor, cambio que agradecieron a las instituciones que gestaron el proyecto.



El Ministerio del Interior y Seguridad Pública, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Laboratorio de Gobierno, y los alcaldes de las municipalidades de Huechuraba, Lo Barnechea, Pudahuel, Coquimbo, Rancagua y Valparaíso se aproximaron, colaborativamente, al fenómeno de la percepción de la seguridad.

Este proyecto, inédito en Latinoamérica, busca que sean los ciudadanos quienes den luces sobre la percepción de seguridad que existe en las regiones. Durante el 2018, en cada una de las seis comunas se implementará un piloto, el cual tiene por objetivo probar y medir el efecto de las soluciones levantadas por los propios vecinos.

1.6. Percepción de Seguridad



El contexto

La percepción de seguridad es un reto para los gobiernos, los cuales muchas veces están condicionados por la coyuntura, lo que dificulta la adopción de políticas preventivas y de largo plazo. Esto es un desafío para los ciudadanos, quienes día a día deben tomar decisiones basadas en su propia percepción de lo que les parece seguro o no, lo cual afecta directamente su calidad de vida.

Atentos a esta situación, el Ministerio del Interior y Seguridad Pública del Gobierno de Chile y el Banco Interamericano de Desarrollo se propusieron identificar las variables que ayudan a reducir los índices de percepción de inseguridad, de manera de generar evidencia sobre los factores que explicarían los niveles de percepción de inseguridad en la población.

Ambas instituciones han abordado este desafío utilizando nuevas metodologías que permiten avanzar, en un tiempo acotado, en una materia donde las certezas han resultado escasas. De esta forma, junto con el Laboratorio de Gobierno iniciaron el estudio de la percepción de la seguridad, a través de este proyecto de innovación.



El proceso

Durante enero de 2017 comenzó la primera fase de Descubrimiento. En talleres de Identificación y Priorización de Problemas y Mapeo de Actores se decidieron las temáticas que se abordarían y los actores que se involucrarían en este proceso de co-creación de soluciones.

En esta fase, la revisión teórica de los problemas, así como la experiencia comparada y la realización de cinco talleres de Validación de Hipótesis y Hallazgos con usuarios, tuvieron como resultado la formulación de los siguientes desafíos:

- ¿Cómo podemos generar mecanismos que acerquen aún más la labor de las policías a la ciudadanía, mejorando la percepción de seguridad?
- ¿Cómo comunicamos información y datos, generando impacto en la sensación de seguridad, incorporando a diversos actores y especificando audiencias y canales?
- ¿Cómo podemos generar acciones que articulen diversas instituciones asociadas a la prevención de la delincuencia para incidir en la sensación de seguridad?

Para hallar las soluciones a estos desafíos, se realizaron talleres de Ideación con académicos, expertos e instituciones públicas; y se programaron talleres en las comunas en que serán implementados los pilotos. Después de los talleres de Ideación, se realizaron instancias de priorización en los territorios seleccionados.



“Uno de los desafíos más complejos para cualquier gobierno es la seguridad. Sabemos que la seguridad es una sensación y es por esto que necesitamos de múltiples miradas y un enfoque sistémico para abordar esta temática”.

Mario Fernández, Ministro del Interior (2014-2018).

Durante todo el proceso, han participado más de 112 instituciones y más de 248 participantes de centros de estudios, instituciones públicas y organismos de la sociedad civil:

Sobre la base de las ideas priorizadas, se construirán los prototipos que posteriormente se implementarán en cada barrio, según las siguientes tipologías: comunitario (Valparaíso, Coquimbo, Rancagua y Pudahuel), policial (Huechuraba) y coordinación institucional (Lo Barnechea).

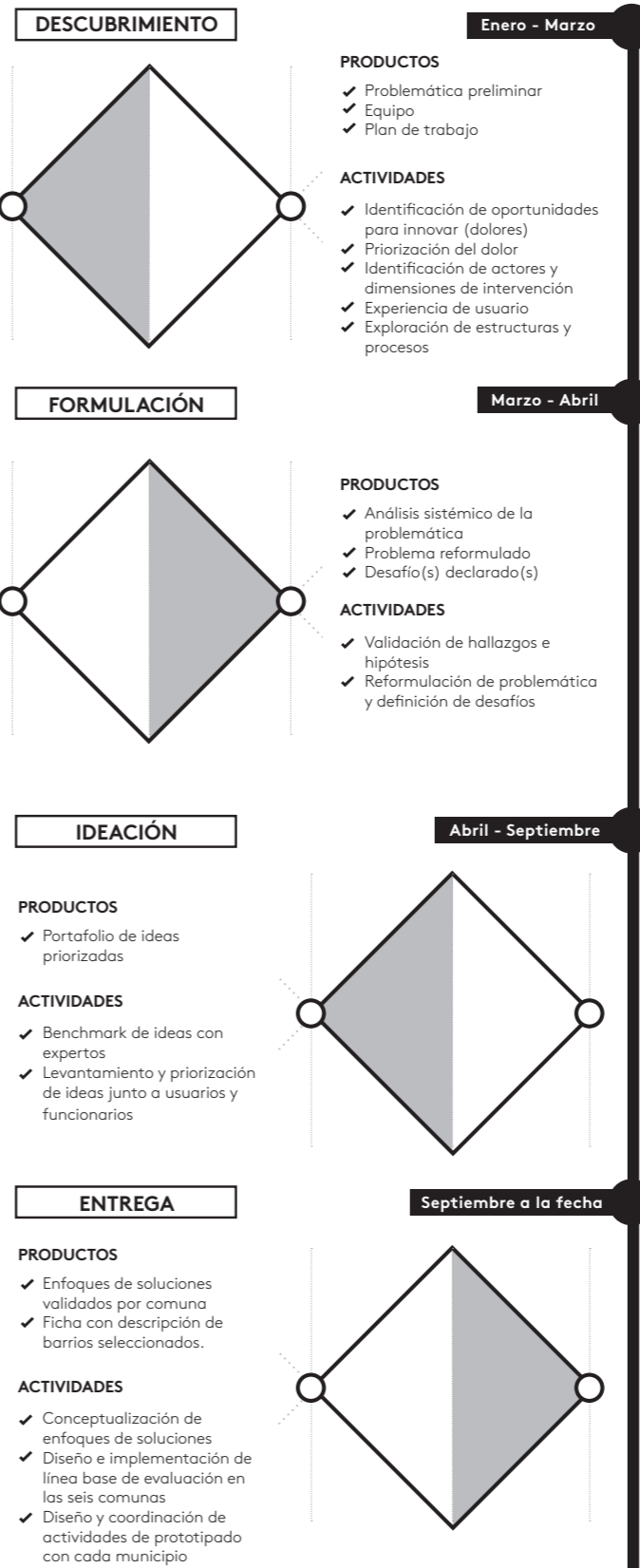
Paralelamente se ha trabajado con el BID, la Subsecretaría de Prevención del Delito y Adimark para el diseño y la implementación de una línea base para cada uno de los territorios que se intervendrán, esto con el fin de evaluar los resultados y el impacto del proyecto.

Durante el primer semestre de 2018 se desarrollará la etapa de Prototipado y testeo, en la que se construirán prototipos de distintos niveles de resolución. Bajo esta lógica, se co-crearán con los barrios prototipos conceptuales, sensoriales y, finalmente, funcionales, que luego serán implementados y evaluados en cada una de las seis comunas.

Mapa de actores levantado durante el proceso de descubrimiento de la problemática.



Reporte de Avances Proyecto Percepción de Seguridad 27 diciembre 2017



CIFRAS A LA FECHA

17 talleres

4 talleres de descubrimiento

5 talleres de formulación

8 talleres de ideación

6 comunas

857 ideas

248 participantes

112 instituciones



Talleres de exploración con distintos actores de las comunas involucradas.

“Es un placer participar de esta experiencia piloto. Para el BID, el tema seguridad es fundamental para el desarrollo en todos los países, y para los ciudadanos, es el tema que más los preocupa”.

Carolyn Robert, representante del BID en Chile.

“El trabajo que ha realizado el BID, junto con el Laboratorio de Gobierno y los vecinos de estas seis comunas generará un gran insumo que permitirá mejorar el trabajo del Gobierno en esta materia”.

Óscar Carrasco, Subsecretario de Prevención del Delito.

“Esta metodología viene a darle sentido a una tarea que ya veníamos realizando. Cuando la comunidad se siente tomada en cuenta, se abren nuevos desafíos. Ojalá este proceso pueda abarcar a más comunas del país”.

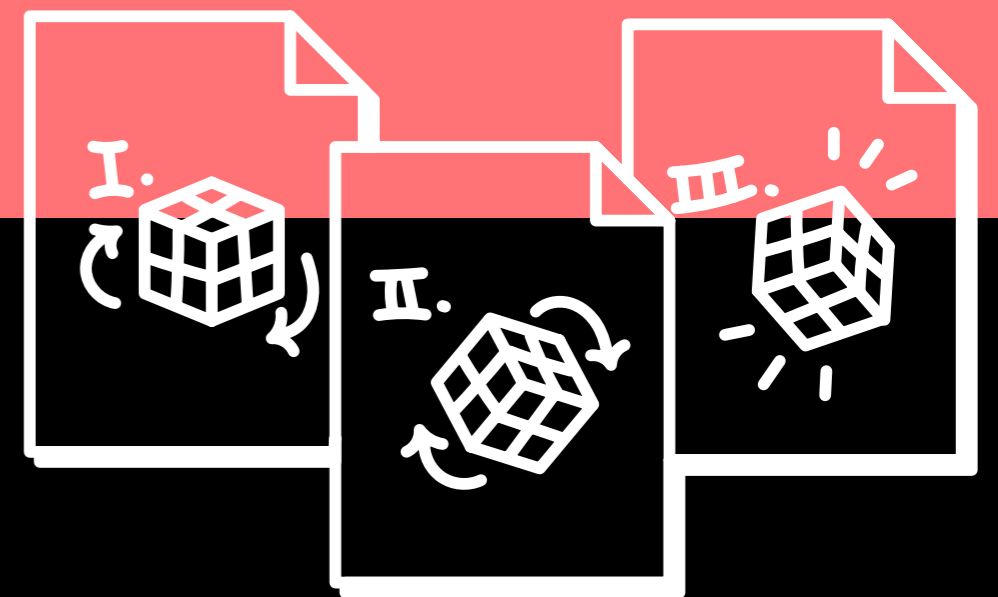
Johnny Carrasco, Alcalde de Pudahuel.

“Sabemos que la seguridad tiene una dimensión local importante y que es en este nivel donde la inseguridad se vive y se siente. Estas seis comunas están apostando por trabajar innovando para lograr resultados distintos”.

Juan Felipe López, Director Ejecutivo del Laboratorio de Gobierno.

2.

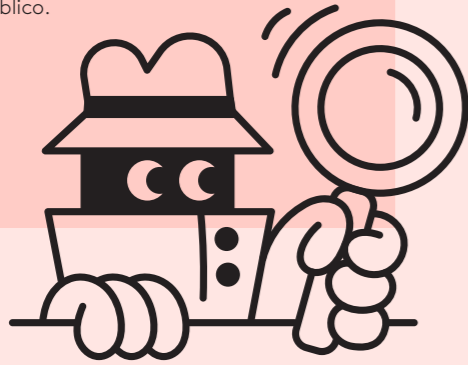
Programas de Innovación Abierta



Etapas de los Concursos de Innovación Abierta

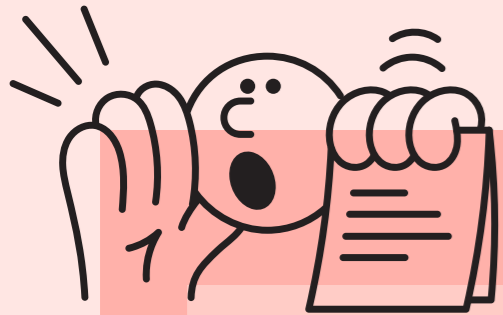
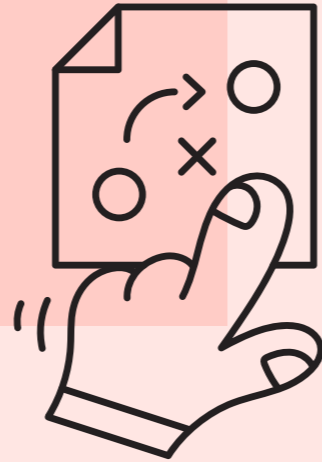
Fase 1: Exploración inicial

Esta primera etapa busca identificar problemas públicos a abordar en la convocatoria de innovación abierta, definir un marco de acción y alcance y definir así el o los desafíos de innovación que serán abiertos al público.



Fase 2: Estrategia y diseño de la convocatoria

En esta fase se tomarán una serie de decisiones que darán forma y objetivo a la convocatoria, reuniendo todos los insumos necesarios para poder poner en marcha su realización. Los principales elementos a definir son el modelo de gobernanza, los actores del ecosistema que serán invitados a participar como jurados y partners, el público objetivo, la estructura del concurso, las bases y la marca.



Fase 3: Difusión y periodo de postulación

Difusión masiva de la convocatoria en la que se realizan distintas actividades con el objetivo de darla a conocer y lograr la mayor cantidad de postulaciones. Durante esta fase también se inicia el periodo de postulación, en donde se reciben las postulaciones a través de una plataforma web. (generalmente 8 semanas)

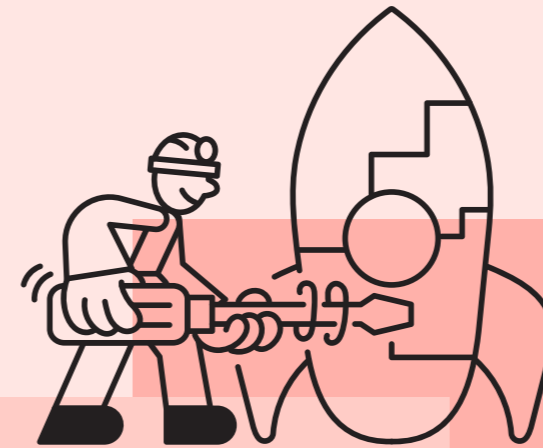
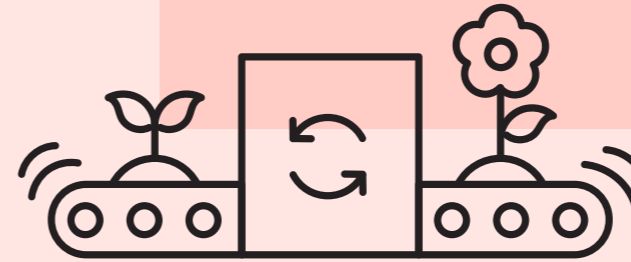


Fase 4: Filtros de selección

Una vez cerrado el periodo de postulaciones, se realiza un ranking de las soluciones de acuerdo a los criterios de admisibilidad y técnicos a través de un sistema de evaluación en la plataforma web. Los equipos seleccionados dentro de las mejores ideas pasan al segundo filtro, en donde tendrán que presentar frente a un jurado experto que selecciona a los mejores para pasar al periodo de incubación.

Fase 5: Incubación acelerada

Esta fase tiene como objetivo realizar un acompañamiento para la maduración acelerada de los proyectos finalistas, en donde reciben financiamiento y apoyo metodológico para desarrollar y validar sus prototipos viables, gracias a los conocimientos de expertos técnicos provenientes del Estado, la academia, el sector privado y la sociedad civil. Asimismo, cada equipo implementa un proceso de co-creación de sus propuestas, es decir, en conjunto con la ciudadanía y autoridades públicas. La incubación considera un periodo aproximado de un mes para la realización de todas las actividades.



Fase 7: Pilotaje y evaluación

Una vez adjudicados los ganadores, los equipos reciben un subsidio con el cual deben desarrollar un piloto de sus proyectos en los territorios o plazos estipulados en las bases. En esta etapa, es el equipo el principal encargado del desarrollo de los proyectos, y es apoyado por un equipo de expertos técnicos y mentores del Laboratorio de Gobierno.

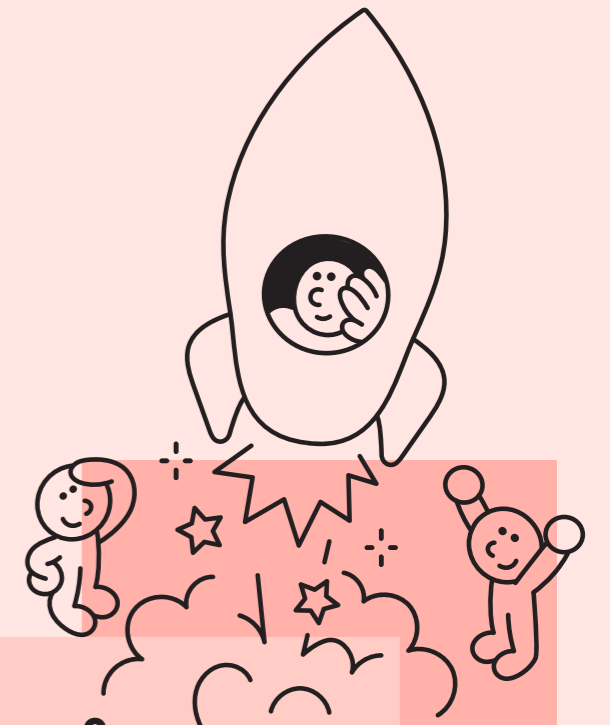
Fase 6: Exposición de soluciones y evaluación final

Tras la incubación los equipos realizan una exposición de sus prototipos, tanto al jurado como a la comunidad, recibiendo con ello un retroalimentación inmediata. En esta etapa los equipos hacen entrega de sus prototipos viables junto con su Plan de Implementación y Pilotaje, el cual es evaluado por el jurado experto, el que adjudican a los ganadores.



Fase 8: Implementación

Un concurso de innovación abierta en el sector público tiene como propósito final integrar las soluciones ganadoras al servicio del Estado. La implementación de las soluciones puede darse desde tres diferentes escenarios: implementación de la solución como política pública, como prestador de servicios para el Estado, o a través de un emprendimiento patrocinado por el Estado.



AULAB en cifras

Soluciones
incubadas
30

Soluciones
piloteadas
6

Proyectos
recibidos
365

Personas
movilizadas por
el AULAB
+1277

Instituciones
aliadas fuera
del Estado
+88

Instituciones
aliadas del
sector público
+58

Talleres
realizados con
diversos actores
+56

Mentorías
realizadas a
equipos
+160

Las mejores ideas, representadas por equipos compuestos por docentes y estudiantes, son transformadas en prototipos de productos y/o servicios susceptibles de ser escalados a nivel nacional.

A través de AULAB, el Laboratorio busca:

Movilizar a estudiantes, académicos y funcionarios públicos de múltiples disciplinas para que trabajen colaborativamente.

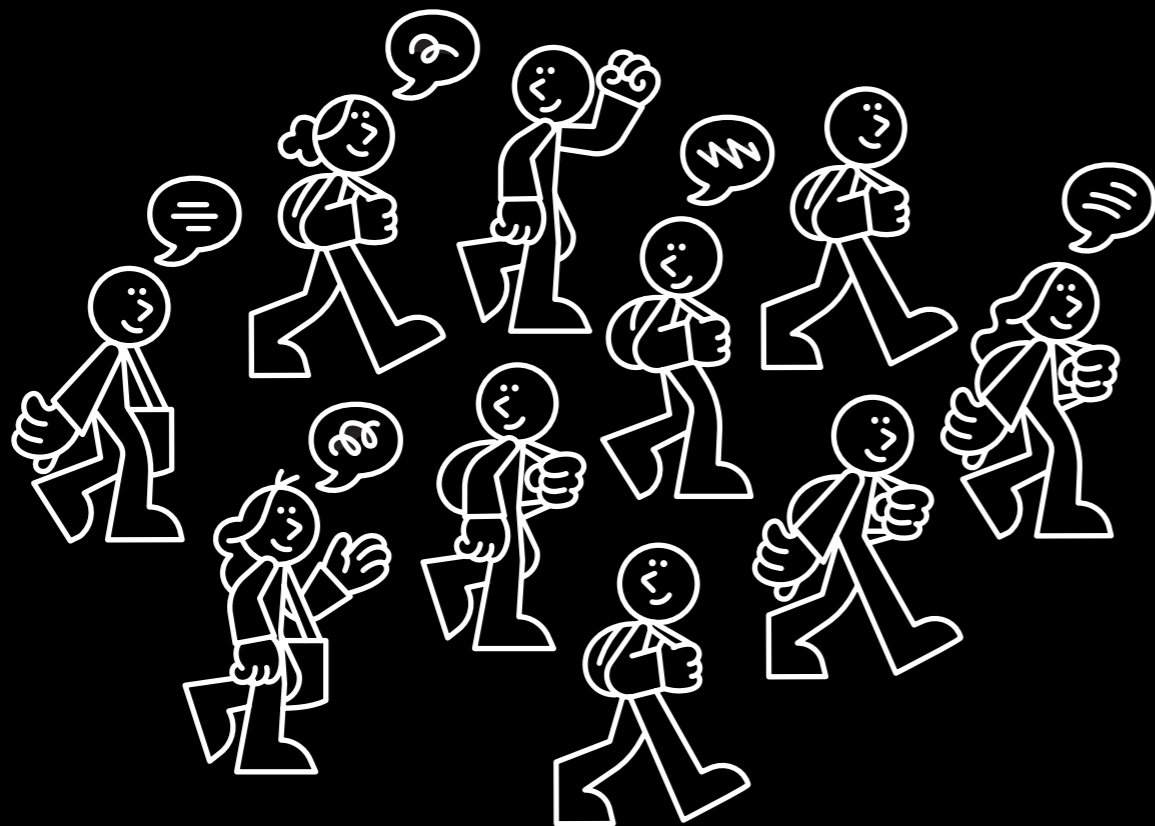
Dinamizar constantemente ese espacio de trabajo público, introduciendo nuevo talento e ideas dentro del Estado.

Converger investigaciones académicas hacia desafíos y problemáticas pertinentes y prioritarias para la ciudadanía.

Invertir en ciencia, tecnología e innovación, con un financiamiento orientado al desarrollo productivo y social de Chile.

Hoy, AULAB tiene dos convocatorias finalizadas: en desastres naturales (Ministerio del Interior y Seguridad Pública) y turismo (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo). En ambas convocatorias, los proyectos ganadores han cerrado con éxito sus respectivos pilotos.

+1.277 Personas movilizadas
por el AULAB



2.1. AULAB

AULAB es una plataforma de innovación abierta que transforma las agendas públicas en desafíos de innovación para que estudiantes y académicos puedan influir en el abordaje de problemas públicos y, de este modo, generar un movimiento en torno a la innovación pública.

INNOVACIÓN SUPERIOR POR LA INNOVACIÓN PÚBLICA
— DESAFÍO REACCIÓN —



¿Qué harías tú?

AVILLAB
INNOVACIÓN PÚBLICA
Laboratorio de Gobierno

¿Qué harías tú?
AVILLAB
elavilab.com



Convocatoria AULAB Desastres Naturales (2015)

AULAB invitó a estudiantes y profesores de Educación Superior a participar con proyectos de innovación que buscaran soluciones en torno a los desastres naturales que aquejan a nuestro país, como los terremotos, tsunamis, temporales y erupciones que afectan la vida de miles de personas.



Aliados



Experimentando una nueva forma de vinculación entre el Estado y la Academia: co-creación de la convocatoria

La plataforma AULAB fue concebida junto a estudiantes de diversas instituciones de Educación Superior, en un esfuerzo por profundizar la relación que existe entre la academia y el Estado. En este contexto, el Laboratorio de Gobierno propuso una nueva forma de vinculación de los estudiantes y profesores con los desafíos del país, abriendo una puerta para que sean ellos quienes co-creen los servicios públicos del futuro.

Mientras los estudiantes y profesores de la Educación Superior fueron fundamentales en la creación de la plataforma, el Ministerio del Interior y la Oficina Nacional de Emergencia (ONEMI) funcionaron como catalizadores de la convocatoria. De 45 problemáticas levantadas en conjunto, se llegaron a definir tres problemas que, después de reformulados, derivaron en los tres desafíos del AULAB: Datos, Vivienda y Reacción, retos que movilizaron a los estudiantes y profesores para crear sus proyectos de innovación.

Convocando a los estudiantes y profesores de Chile

El Laboratorio tenía como propósito convocar y escuchar a estudiantes y profesores de institutos profesionales, centros de formación técnica y universidades estatales y privadas, con el apoyo de ONEMI y el Ministerio del Interior y Seguridad Pública. Entre agosto y septiembre de 2015, se visitaron siete regiones para buscar estudiantes y profesores comprometidos con la realidad del país, dispuestos a participar en un desafío urgente: ¿Cómo nos preparamos para enfrentar los desastres naturales que ponen en estado de alerta a Chile?

La educación superior se la juega por los desafíos del AULAB

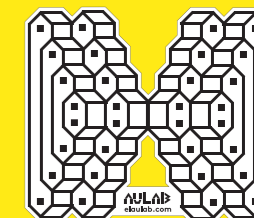
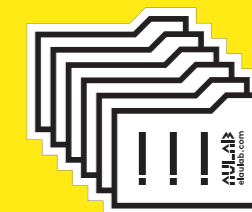
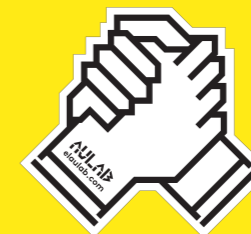
En octubre de 2015 se recibieron 145 postulaciones para los desafíos Datos, Vivienda y Reacción. Los interesados provenían de 12 regiones, 19 carreras y 30 instituciones de Educación Superior. En total, 417 estudiantes y 150 profesores se la jugaron y crearon proyectos que permitirán prepararnos mejor ante los desastres naturales que se producen en nuestro país.



“Entendemos que como Estado tenemos un rol de articular distintos actores para enfrentarnos a los grandes desafíos que tenemos por delante. Uno de ellos son las catástrofes naturales. El talento del mundo académico, de los estudiantes y de diversos actores del mundo de las instituciones de educación superior son fundamentales para re conectar el rol que las instituciones tienen con los grandes temas del país”.

Mahmud Aleuy, Subsecretario de Interior (2014-2018)

Conjunto de imágenes utilizadas para identificar los tres desafíos: Reacción, Datos y Vivienda.



Campamento de Ideas: feedback para mejores proyectos

Los 56 equipos seleccionados tuvieron la posibilidad de compartir y presentar sus ideas con autoridades, expertos y académicos y, lo que es más importante, con sus pares y otros equipos participantes. En un ambiente que estimulaba la mejora de los proyectos, se fomentó la colaboración y la co-creación, con el fin de transformar las ideas en proyectos viables.

El primer objetivo de esta instancia fue aterrizar los proyectos a la realidad del país, a partir de las metodologías de reformulación y diseño del equipo del Laboratorio de Gobierno. El segundo objetivo buscó generar feedback cruzado entre los equipos y potenciar los proyectos junto a los equipos técnicos especializados del Ministerio del Interior y ONEMI. Esto fue un hito en sí mismo, si consideramos que el formato de campamento fue el escogido para propiciar la interacción entre actores tan heterogéneos.



El primer Campamento de Ideas realizado en El Tabo, Región de Valparaíso.



Estudiantes de distintas Instituciones de Educación Superior (IES) realizaron talleres y mentorías para mejorar sus proyectos.



AULAB es cómo nos imaginamos que los gobiernos deben crear sus políticas públicas: de cara a la ciudadanía, convocando distintos actores, generando un interés de todas las partes involucradas por las ideas que provienen desde fuera del Estado, abriéndose a crear en conjunto las soluciones del futuro.



Residencia AULAB: ¿Cómo nos imaginamos que los gobiernos deben crear sus políticas públicas?

Tras las postulaciones y el Campamento de Ideas, el jurado experto del AULAB eligió a 15 finalistas para vivir una experiencia única dentro del Estado: cuatro semanas que desafiaron toda lógica de diseño, creación e innovación en el proceso de elaboración de política pública, cuyo propósito principal era materializar los proyectos de la etapa del Campamento de Ideas.

Así, la **Residencia AULAB** fue una oportunidad para transformar las ideas en prototipos útiles y viables, con el apoyo de ONEMI, el Ministerio del Interior y el Ministerio de Vivienda, organismos que comprometieron su apoyo durante las cuatro semanas de la residencia y que participaron activamente.

Semana 1: Realidad

En la primera semana de la residencia se llevaron a cabo tres instancias relevantes. Primero, se organizó la primera mesa con las contrapartes técnicas; segundo, se programó la salida a terreno a la Región de Coquimbo y, tercero, se efectuó la reunión entre los equipos y el Intendente de la Región Metropolitana, Claudio Orrego. Cada una de estas actividades marcó el inicio del camino de los residentes, quienes las aprovecharon para incorporar un sentido de realidad a su visión.

De este modo se dio inicio a una instancia clave, en la que las mesas técnicas se convirtieron en el contacto directo con las contrapartes técnicas del Estado. Esto permitió a los participantes entender cómo funciona el aparato estatal y recibir una retroalimentación experta para calibrar sus proyectos y encauzarlos hacia el objetivo final, que era mejorar la reacción de los chilenos frente a las emergencias.

Pero los estudiantes y profesores no solo se encontraron con los funcionarios de las tres entidades que los apoyaban, sino que también recibieron las visitas de otras instituciones públicas, como CORFO, el Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INAPI), el Ministerio de Desarrollo Social y el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, además de organizaciones sociales, como Desafío Levantemos Chile y Techo, que intervinieron en las rondas de expertos.

Durante la primera salida a terreno los estudiantes y profesores viajaron a la Región de Coquimbo, donde visitaron Los Vilos y Canela, localidades ubicadas en el epicentro del terremoto del 16 de septiembre de 2015. En la oportunidad se reunieron tanto con autoridades locales como con vecinos afectados por la emergencia, quienes compartieron sus experiencias tras el sismo con la idea de acercar los proyectos del AULAB a la realidad y co-crear las soluciones.

Finalmente, la visita del Intendente de la Región Metropolitana, Claudio Orrego, inauguró una serie de encuentros o meetups en la Residencia AULAB. En esa oportunidad, los equipos pudieron conversar con la autoridad, quien —por su experiencia como alcalde y exministro— compartió con los estudiantes su conocimiento sobre el manejo de emergencias y la innovación dentro del Estado.



Actividades de la Residencia en donde los participantes pudieron co-crear y testear sus soluciones.



En terreno, en la localidad de Canela, Región de Coquimbo.

Semana 2: Desarrollo

Esta etapa estuvo marcada por el trabajo de los equipos con sus mentores del Laboratorio de Gobierno y las mesas técnicas, y por la reunión entre la red de funcionarios públicos innovadores y los residentes del AULAB. En este hito significativo logramos reunir el talento del sector público con el de las instituciones de Educación Superior.

Los funcionarios de la Red de Innovadores Públicos que visitaron a los equipos tuvieron la oportunidad de conectarse e intercambiar experiencias con los estudiantes y académicos. Las conversaciones giraron en torno a qué significa trabajar en lo público, cómo se puede mejorar la relación con la ciudadanía y cómo el talento joven que está fuera del Estado puede generar verdaderos cambios en los servicios y en la manera que enfrentamos los desafíos.

A las experiencias de esta segunda semana, se unieron Fresh Water y Bis, dos reconocidos emprendimientos sociales que entregaron su visión sobre cómo la innovación puede hacer cambios tangibles en la vida de las personas.



Semana 3: Prototipado

Durante la tercera semana, los equipos trabajaron fuertemente en los prototipos, ya avanzados gracias al *feedback* de los expertos técnicos y a la primera salida a terreno. A estas alturas era imprescindible realizar el testeo de sus ideas, por lo que los residentes se embarcaron en la segunda visita a Los Vilos e Illapel, ciudades que recibieron a los estudiantes y profesores. La autoridad marítima, Carabineros, Bomberos, Policía de Investigaciones y vecinos de la zona probaron las ideas de los equipos, plantearon sus alcances y fueron decisivos a la hora de reformular y mejorar los proyectos que benefician al país.

En el contexto de la residencia, también se planificaron reuniones con representantes de distintas instituciones de Educación Superior, tanto alumnos como profesores. La idea era tener una conversación para comenzar a fortalecer la plataforma AULAB. A profesores y estudiantes les preguntamos: ¿Cómo les gustaría vincularse con el Estado y tener una verdadera influencia en las políticas públicas, de modo de aportar no solo con su conocimiento, sino que con una mirada y creatividad nuevas?

Las rondas de expertos por temática —Datos, Vivienda y Reacción—, también marcaron la semana, como una forma de potenciar las ideas del AULAB.



Trabajo con adultos mayores de la Junta de Vecinos en Los Vilos.



Tras cuatro semanas de trabajo, los equipos realizaron una última entrega.

Semana 4: Entrega

Semana intensa por el trabajo y las emociones que experimentaban los equipos. Quedaban cinco días para la pre-entrega, que era el último hito de la residencia, y llegaba el fin de una convivencia de cuatro semanas entre estudiantes, profesores y el equipo del Laboratorio de Gobierno.

Durante esta iniciativa, la primera generación del AULAB tuvo la capacidad de imaginar los servicios públicos del futuro junto a funcionarios del Estado, en una constante sinergia de ideas y trabajo. Los resultados de este esfuerzo mancomunado se vieron el viernes 5 de febrero, cuando los participantes hicieron su pre-entrega frente al jurado que había trabajado junto a los equipos en las mesas técnicas durante un mes. Cada uno de los 15 proyectos presentaron prototipos totalmente distintos a los que habían pensado cuatro semanas atrás; los cambios sustanciales tuvieron que ver con los aspectos propuestos en la residencia, que se orientaron al aprendizaje técnico y conceptual de los equipos y a la mejora y escalabilidad de sus proyectos.

El Laboratorio de Gobierno, a través de AULAB y el intenso mes de residencia, replanteó la relación entre el Estado y la academia. A partir de entonces, la Educación Superior juega un importante papel en el levantamiento de propuestas de nuevas políticas públicas para el país, que el sector público acoge y pone en práctica.

Tras un mes de trabajo, los finalistas del AULAB dejaron la residencia, cargados de experiencias nuevas y de valiosos aprendizajes. Aprendieron los principios del diseño que sustentan el funcionamiento del Laboratorio de Gobierno y técnicas de reformulación de problemas. Pero lo más relevante es que se llevaron una nueva forma de trabajar, que se abre a la colaboración con sus pares y con el Estado, de manera de proponer mejoras que pueden afectar positivamente a todos los chilenos, cambiándole la cara a un Estado que hoy se abre a recibir las ideas de todos los actores.



Actividades en terreno en la Municipalidad de Canela.



Victor Orellana, Subdirector Nacional de ONEMI, lidera el jurado experto del concurso.

“Iniciativas como AULAB son fundamentales, pues le dan a la ciudadanía la oportunidad de involucrarse y hacerse cargo –a través de la innovación– de problemas y desafíos que nos afectan a todos y que tienen gran relevancia, como las catástrofes naturales. Asimismo, permite al Estado conectarse con las personas, incluyendo en sus políticas públicas la creatividad de la ciudadanía, creando valor público en la sociedad”.

Luis Felipe Céspedes, Ministro de Economía, Fomento y Turismo (2014-2018).



Exposición en el contexto de Estado Futuro

En el marco de la conferencia internacional de innovación pública, realizada entre el 30 y 31 de marzo de 2016 en el centro GAM, los 15 equipos del AULAB tuvieron la oportunidad de mostrar sus proyectos a los asistentes, a la comunidad en general, al jurado presente y al Ministro de Economía, Fomento y Turismo, Luis Felipe Céspedes, quien visitó los 15 stands y conversó con los estudiantes y profesores.



Evaluación final, exposición y premiación junto a la Presidenta Michelle Bachelet en el Palacio La Moneda

El miércoles 27 de abril de 2016, AULAB llegó a su punto cúlmine: los tres ganadores fueron anunciados, en presencia de la Presidenta Michelle Bachelet, en una ceremonia realizada en el patio Las Camelias del Palacio de La Moneda.

Ese día, la Presidenta Bachelet compartió con todos los participantes, conoció sus proyectos y se interiorizó en el proceso de co-creación en el que se involucraron el Ministerio del Interior y la ONEMI, a través del Laboratorio de Gobierno. “La plataforma del Laboratorio de Gobierno, que conocemos como AULAB, también asumió el rol clave de abrir puertas al talento de cientos de chilenos y chilenas que querían aportar en la gestión de emergencia, conectando la academia con el Estado en materias de diseño, creación e innovación”, expresó la mandataria en esa oportunidad.

El Subdirector Nacional de ONEMI, Víctor Orellana, también jurado de la convocatoria, fue el encargado de comunicar el nombre de los tres proyectos ganadores. Los equipos de Levanta tu casa (categoría Vivienda), Vigía (categoría Reacción) y Faltan manos (categoría Datos) recibieron el galardón de manos de la Presidenta Bachelet, el entonces Ministro del Interior, Jorge Burgos, y el entonces Ministro de Economía, Fomento y Turismo, Luis Felipe Céspedes. Este reconocimiento acredita que existe un compromiso de parte del Gobierno de Chile, el Ministerio del Interior y ONEMI para hacer que estos proyectos sean políticas públicas que ayuden a la solución de un desafío urgente.



“Hoy ha ganado Chile, porque tenemos más innovadores dispuestos a comprometer su creatividad en los asuntos de interés público y porque, además, disponemos de mejores soluciones para enfrentar las emergencias”.

Michelle Bachelet, Presidenta de la República (2014-2018).



La premiación fue realizada en el Patio de las Camelias.



Los ganadores

Levanta tu Casa

(Pontificia Universidad Católica de Chile y Universidad de Chile)

¿Cómo puedes hacer tu nueva casa en tiempos de emergencia? Tras una catástrofe, quienes resultan damnificados buscan ser parte de la solución, de modo de acelerar la llegada a su nuevo hogar. Lamentablemente, el complejo escenario dificulta que la comunidad pueda participar en la construcción de la solución. Por ello, Levanta tu casa propone una simple solución constructiva, a partir de un módulo estructural y materiales disponibles en todas las barracas y ferreterías a lo largo del país. Levanta tu casa es una iniciativa que se sustenta en un proceso colaborativo que suma a la comunidad y que, sin perder calidad, utiliza materiales tradicionales, en vez de insumos muy específicos que, en momentos de emergencia, tienen problemas de stock.

Vigía

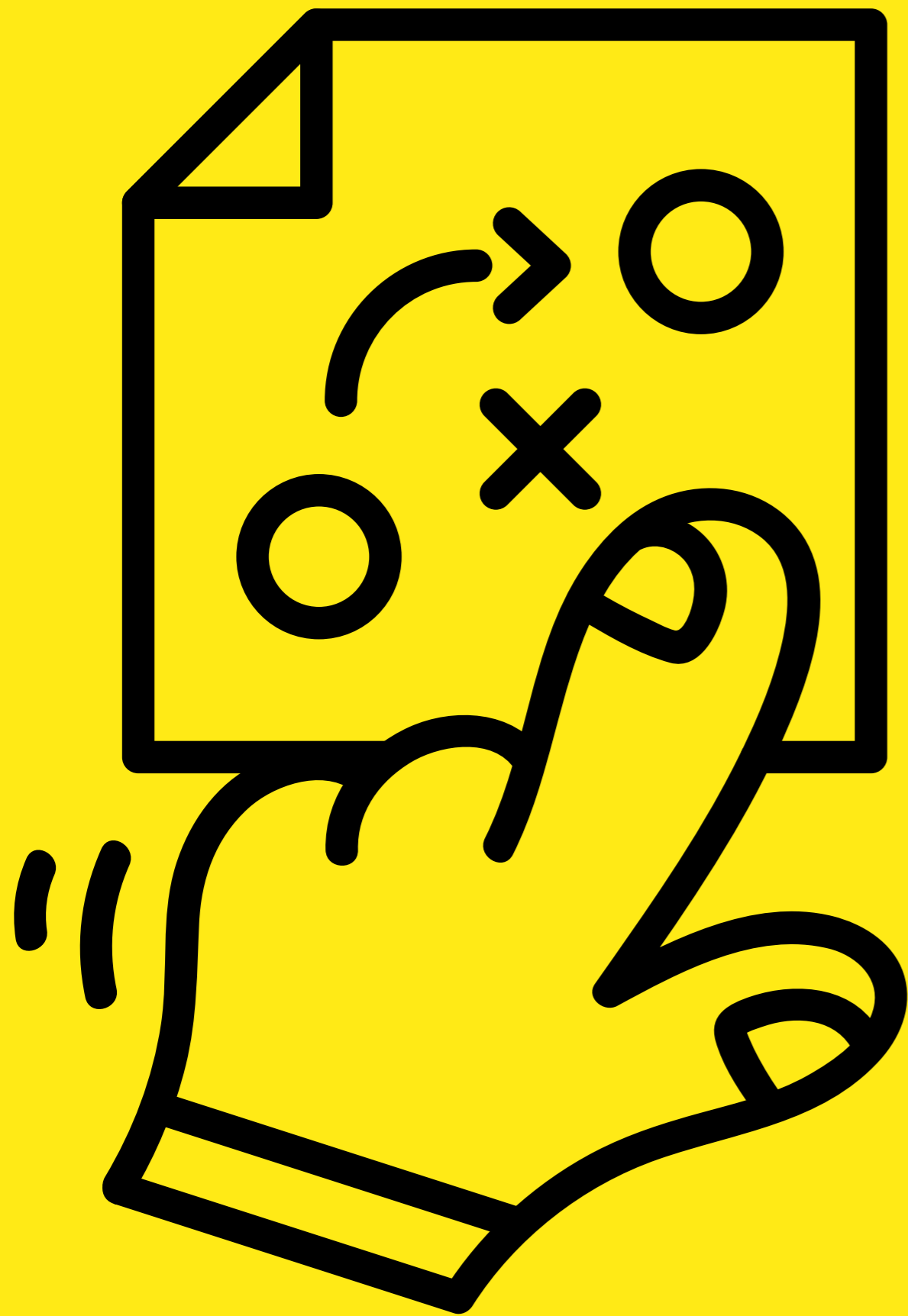
(Universidad Arturo Prat de Temuco y Pontificia Universidad Católica de Chile)

Herramienta que conecta el conocimiento de la ciudadanía con la información gubernamental, con el fin de potenciar una cultura preventiva y colaborativa en materia de desastres naturales. A través de una aplicación móvil, se entrega información oficial de ONEMI (zonas seguras y zonas de riesgo), la que es complementada por una capa de información que proporcionan los propios líderes vecinales, relativa a puntos de riesgo estructural presentes en su sector. Los reportes, que incluyen fotografías, son subidos a un mapa de libre acceso para la ciudadanía y, además, procesados como informe para las autoridades correspondientes, de manera de apoyar el proceso de toma de decisiones preventivas.

Faltan Manos

(Universidad de Viña del Mar, Universidad Adolfo Ibáñez y Universidad de Valparaíso)

Conjunto de herramientas de mapeo colectivo en tiempo real, en donde convergen damnificados y actores interesados en entregar ayuda humana. Se puede georreferenciar información para indicar cuánta ayuda falta y de qué tipo, lo que permite distribuir mejor los esfuerzos. Este proyecto busca democratizar el impacto social generado por el altruismo.



Experiencias de Innovación

A continuación se presentan casos que reflejan experiencias de innovación surgidas durante este concurso.

AULAB Desastres Naturales



Levanta tu Casa: construyendo viviendas y barrios en emergencia

Chile es un país acostumbrado a vivir en un constante estado de alerta. Fuertes terremotos, incendios devastadores, aluviones que no dejan nada a su paso y un largo etcétera son parte de la vida de todos los chilenos. Aunque permanentemente se llevan a cabo esfuerzos estatales para generar prácticas de emergencia que permitan a la comunidad conocer las condiciones geográficas y prevenir descuidos humanos, es innegable que esta tarea debe abordarse en conjunto con la ciudadanía.

El Subdirector Nacional de ONEMI y uno de los artífices de la convocatoria del año 2015, Víctor Orellana, tenía claro esto al momento de comenzar el proyecto: “El problema de los riesgos de desastres en Chile es que ningún organismo puede resolver por sí mismo. De ahí la importancia de generar alianzas entre diferentes actores en la resolución de dolores claves para el país”.

Frente a esta realidad, ¿cómo diseñar una vivienda de emergencia que no solo solucione el problema temporal de cobijar a las personas, sino que se transforme en la primera etapa de un proceso de reconstrucción? Este fue el desafío que asumió el equipo Levanta tu casa, integrado por los estudiantes de arquitectura Matías Alarcón, Juan Echaurren, Cristian Fuhrhop, Javier Insunza, de la Pontificia Universidad Católica de Chile (PUC), y Leonardo Quinteros, de la Universidad de Chile (UCh). Todos ellos fueron tutelados por Juan Ojeda, académico de la PUC.

Debido a que eran arquitectos, todos los integrantes del equipo de Levanta tu casa habían participado anteriormente en la reconstrucción de viviendas siniestradas. Por ello, el grupo sabía que había que simplificar la edificación de los hogares y acelerar los tiempos de transición desde un hogar temporal hacia uno definitivo. Según Juan Echaurren, “cambiamos completamente la estructura de una vivienda de emergencia y la forma en que se construye”.

“El problema de hoy en día no es la casa en sí misma, sino cómo se resuelve el hecho de vivir en comunidad, de recuperar el entramado social en periodo de emergencia, y eso es algo que Levanta tu casa propuso”.

Víctor Orellana, Subdirector Nacional de ONEMI.



Levanta tu Casa y el Laboratorio de Gobierno

Para el equipo de Levanta tu casa era fundamental construir una pieza única que definiera el sistema estructural de la futura casa; reducir el número de tareas de los operarios; y facilitar el transporte y montaje de la misma. En línea con esto, los materiales no debían requerir la intervención de terceros.

Por lo mismo, el proyecto consistió en una vivienda de construcción simple y colaborativa, la cual se compone de un módulo estructural, cuyos materiales están disponibles en barracas y ferreterías del país. Por tal motivo, el uso de estos materiales no revierte problemas de stock durante las emergencias.

El equipo destaca que, gracias a los atributos y materiales, la vivienda, “no necesita una prefabricación mayor y que, con un simple ensamblaje, se puede construir comunitariamente”. Con esto lograron otro objetivo requerido por la convocatoria: lograr que la solución fuera sostenible como vivienda definitiva, por lo que zonas húmedas y de servicios pueden ser adosadas sin afectar el diseño.

Los aprendizajes y experiencias vividas durante el Campamento de Ideas y la Residencia AULAB, permitieron al equipo conocer metodologías y herramientas provenientes del Diseño de Servicios, las que orientaron la solución hacia el usuario final de la construcción.

Del proceso, Echaurren releva que contaron con “el apoyo constante de ONEMI, con los que tuvimos reuniones permanentes y con un mentor del Laboratorio de Gobierno, quien nos fue apoyando en las ideas”. Agrega que “esto nos ayudó a aplicar el prototipo de la vivienda a escala real, pero a una que funcionara”, logrando cumplir con las normativas y posibilidades de habitabilidad exigidas por ONEMI.

¿Cuál es el valor público?

Esta solución de habitabilidad no solo responde a la necesidad física de un lugar donde vivir, sino que también apela a la apropiación y sentido de pertenencia para sus habitantes. Esto, porque Levanta tu casa, más que una vivienda temporal, es una construcción que permite la transición hacia una definitiva, por lo que cada familia puede adaptar su hogar acorde a sus intereses y crear lazos con sus vecinos. Al respecto, Víctor Orellana enfatiza que el proyecto “empuja a la comunidad a vincularse, proceso clave en la rehabilitación post desastre”.

El subdirector indica que el valor que ONEMI ve en la solución es que “el problema de hoy en día no es la casa en sí misma, sino cómo se resuelve el hecho de vivir en comunidad, de recuperar el entramado social en periodo de emergencia, y eso es algo que Levanta tu casa propuso”.

Por esta razón, Levanta tu casa fue uno de los tres ganadores de AULAB Desastres Naturales y, como tal, recibió 40 millones de pesos para pilotear su innovación.



Conoce Cómo Estoy: transformando la vida de las personas

Minutos después del terremoto del 27 de febrero del 2010, en las cercanías de Cauquenes, Julio Méndez perdió contacto momentáneamente con su hija, quien se encontraba en la zona del epicentro. Lo que le sucedió a Julio Méndez lo experimentan muchas familias en contextos de catástrofe. En esas condiciones, la saturación de los diferentes canales de telecomunicación genera la necesidad de desarrollar una solución comunicacional inmediata, que conecte a las personas que no pueden hacerlo a través de las plataformas convencionales.

Para desarrollar su idea, Méndez se alió con sus compañeros de carrera Sebastián Canelo, Ignacio Quiñones y Gonzalo Silva, todos estudiantes de Ingeniería en Ejecución Informática del Instituto Profesional y Centro de Formación Técnica de la Universidad Santo Tomás, quienes contaron con la tutoría del profesor Jacob Donoso. En conjunto, crearon la aplicación móvil y plataforma web Conoce Cómo Estoy.

Para guiar a los participantes de la convocatoria, AULAB Desastres Naturales presentó tres desafíos. A través de su proyecto, el equipo decidió responder a uno de ellos: ¿Cómo diseñar una plataforma de visualización de información científica asociada a prevención y predicción de desastres naturales, que sea simple y fácil de entender por audiencias no expertas?



**Conoce Cómo Estoy
fue el único equipo
proveniente de un
Centro de Formación
Técnica en llegar a la
etapa final.**



Conoce Cómo Estoy y el Laboratorio de Gobierno

Durante el Campamento de Ideas, la Residencia AULAB y las salidas a terreno, el equipo aprendió metodologías y herramientas del Diseño de Servicios, disciplina centrada en las personas que es fundamental para el desarrollo de Conoce cómo estoy.

Sobre el apoyo del Centro de Formación Técnica (CFT), la Directora del Área de Informática de la institución, Viviana Álvarez, indica que les facilitaron todo "para que ellos pudieran estar tranquilos, tener los recursos necesarios y sentir el apoyo de sus docentes y su dirección de carrera".

Conoce Cómo Estoy fue el único equipo proveniente de un CFT en llegar a la etapa final. Para su directora de carrera, "fue sublime cuando llegaron al Palacio de La Moneda", lugar donde se celebró la ceremonia de premiación ante autoridades de gobierno.

Si bien el equipo no resultó ganador de la convocatoria, la experiencia los motivó a transformar su proyecto en una empresa y seguir participando en otras convocatorias, como Chile Alerta, que entrega beneficios por 50 millones de pesos. Ya aprobaron la primera fase y esperan pasar a la segunda.

AULAB y el impacto en sus participantes

El paso del equipo por la convocatoria AULAB Desastres Naturales fue especial para sus integrantes, sus familias y su casa de estudios. Esto, porque la experiencia significó un cambio en sus vidas, según declaran. En ese sentido, contribuyó al desarrollo de habilidades blandas y la apertura de horizontes profesionales y personales.

Al respecto, Canelo manifiesta que "si yo no hubiera pasado por el Laboratorio estaría haciendo otra cosa. Ahora estoy enamorado de la innovación y es el camino laboral que elegí". Méndez comparte la opinión de su compañero, ya que "el paso por AULAB me dio más confianza en mí para perseverar y arriesgarme". Quiñones agrega: "Yo antes de esto no tenía idea de emprendimientos e innovación".

La innovación y participación en concursos públicos se tornó indispensable para el CFT de la Universidad Santo Tomás. Además validó la calidad de la casa de estudios ante futuras generaciones. Viviana Álvarez explica que "la institución entendió lo importante que era el proceso que estábamos haciendo con nuestros alumnos", hecho confirmado por Canelo, ya que gracias a la experiencia de AULAB, "ahora hacen ferias y charlas de innovación" y esta se incluye en la malla curricular.

PLEVEC: clasificando emergencias en 72 horas

PLEVEC es la propuesta de cuatro estudiantes y su tutor, ingenieros de la Universidad de Concepción (UDEC) y de la Universidad Católica de la Santísima Concepción (UCSC). PLEVEC consiste en capacitar y entrenar a un equipo voluntario de profesionales del área de la construcción, quienes podrán certificar y evaluar diferentes estructuras inmobiliarias durante las primeras 72 horas después de ocurrida una catástrofe.

Esto, de acuerdo a la escala de riesgos, clasificación que contempla daños leves, moderados y severos.

Con este proyecto el equipo se presentó al concurso de innovación pública AULAB Desastres Naturales, realizado en 2015, con el fin de enfrentar dolores claves para el Estado, como son los relacionados con desastres naturales y su impacto en la población chilena.

Con el paso de las actividades en el Campamento de Ideas, PLEVEC pudo cambiar su foco y comenzar a trabajar desde la óptica de los usuarios.



PLEVEC, AULAB y el Laboratorio de Gobierno

Tras ser seleccionados en AULAB, Claudio Oyarzo, tutor del equipo, indicó que “nosotros partimos por el lado equivocado; trabajamos primero en una solución que no se adecuaba de la mejor manera al problema”.

Durante las actividades del Campamento de Ideas, los integrantes del equipo conocieron diferentes metodologías y herramientas derivadas del Diseño de Servicios y enfocadas en los usuarios. Este aprendizaje, sumado al acompañamiento de los mentores, les permitió cambiar su foco y comenzar a trabajar desde la óptica de los usuarios.

Sobre esto, Oyarzo dice que “fue súper decidir el *feedback* entregado por los expertos que componían las mesas técnicas [...] Gracias a eso pudimos acotar la idea y especificar el usuario objetivo, entre otras cosas”.

En tanto, las salidas a terreno les sirvieron para “testear una encuesta y realizar la primera evaluación de viviendas”, con lo cual aprendieron a “simplificar procedimientos para optimizar recursos materiales e inmateriales”, comenta Oyarzo.

De esta manera la solución cobró forma. Además de una capacitación a los profesionales que certificarían daños estructurales tras el desastre natural, se incorporaron un formulario digital, la georreferenciación y una plataforma de Sistemas de Información Geográfica (SIG). Con estos cambios implementados durante las distintas etapas de la convocatoria de innovación, el equipo quedó entre los 15 mejores equipos de AULAB Desastres Naturales.

El impacto que tuvo AULAB en torno a PLEVEC

Si bien el equipo no logró ganar la convocatoria AULAB, la experiencia de participar dejó varios aprendizajes, tanto en la vida de los integrantes del equipo como en la Universidad Católica de la Santísima Concepción, cuyo apoyo institucional fue valioso. En esta casa de estudios “se entusiasmaron bastante con el proyecto”, razón por la cual les facilitaron ayuda financiera, infraestructura y permisos para asistir a las actividades del programa.

En tanto, para la universidad, el equipo PLEVEC se convirtió en un ejemplo. A partir de entonces, se fomentan las prácticas de innovación entre sus estudiantes. Oyarzo cuenta que “después de nuestra participación en el concurso, fueron naciendo otros proyectos de innovación social creados por colegas de la UCSC”.

Además, continúa el tutor, “hicimos por primera vez un proyecto que denominamos Innovando en tu Facultad, el cual desafió a los estudiantes a resolver problemas específicos del lugar, pero utilizando las metodologías aprendidas en AULAB Desastres Naturales, como la lógica de convergencia y divergencia que presenta la herramienta el doble diamante. Otro impacto generado por la iniciativa pública fue la integración de ramos de innovación en diferentes mallas curriculares”.

Actualmente, el proyecto se encuentra detenido, pero el equipo mantiene la convicción de que es necesario “contar con un profesional que realice evaluaciones estructurales”, ya que contribuye a la disminución de los niveles de ansiedad en la población afectada. Sobre esto, Oyarzo acota que “dar una respuesta rápida en torno a la seguridad de las viviendas tranquiliza a las personas”.

Vigía: previniendo emergencias con la ayuda de los ciudadanos

La geografía de Chile y la expansión urbana acelerada son catalizadores de situaciones de riesgo y desastre. Por ello, encontrar soluciones concretas que integren miradas de diversos actores es un tema de especial interés para el Estado.

¿Cómo diseñar una plataforma de visualización de información científica asociada a prevención y predicción de desastres naturales, que sea simple y fácil de entender por audiencias no expertas? Este fue el desafío que intentó resolver el equipo Vigía, integrado por Cristina Tapia, Paloma Tello y Pilar Grant, estudiantes y profesionales de Diseño Integral de la Pontificia Universidad Católica de Chile (PUC); y Rubén Sotomayor, Mauricio Cisternas, Christian Huinca y Marcelo Valenzuela, estudiantes de Ingeniería Civil en Computación e Informática de la Universidad Arturo Prat (UNAP), Sede Victoria, Región de la Araucanía. La solución que generaron, con el apoyo del tutor Fredy Ganga, consistió en una herramienta para la prevención colaborativa entre ciudadanos y municipios.

La plataforma funciona a través de una aplicación móvil que integra información oficial de ONEMI, como zonas seguras y de riesgo, e información ciudadana relativa a riesgos estructurales en la localidad. Estos reportes incluyen fotografías y se cargan a un mapa de libre acceso para, más tarde, procesarlos como un informe final que se envía a las autoridades correspondientes. Estas acciones facilitan la decisión de medidas preventivas o paliativas de catástrofes.

“No es lo mismo atacar el problema de los desastres naturales pensando en la realidad que tenemos en el sur versus la del centro o del norte del país. Es relevante que tengamos la visión de todas las regiones y eso lo logramos con la fusión durante el AULAB”.

Fredy Ganga, profesor participante en AULAB.

Vigía y el Laboratorio de Gobierno

Vigía se funda en una de las premisas del Laboratorio de Gobierno: la co-creación entre distintos actores, que promueve soluciones mucho más valiosas al reunir miradas diferentes. Provenientes de dos universidades distintas y de ciudades diferentes, los integrantes de Vigía convergieron por primera vez en el Campamento de Ideas de AULAB, en noviembre del año 2015.

Ambos equipos postularon de manera independiente, pero al advertir las similitudes entre sus propuestas, decidieron fusionarse. Al respecto, Fredy Ganga, profesor de los estudiantes de Victoria, menciona que “en el Campamento de Ideas del Tabo nos encontramos con una idea muy parecida. Sin embargo, aunque teníamos perspectivas diferentes porque éramos de disciplinas diferentes y porque vivíamos en territorios diferentes, aun así, teníamos un objetivo en común, que fue más grande que nuestras diferencias”.

Tras el campamento, el equipo quedó seleccionado para entrar a la Residencia AULAB y, así, beneficiarse de las mentorías, salidas a terreno, metodologías y herramientas provenientes del Diseño de Servicios. Cabe señalar que la herramienta preventiva la co-crearon junto a los municipios de Peñalolén y Toltén.

“No es lo mismo atacar el problema de los desastres naturales pensando en la realidad que tenemos en el sur versus la del centro o del norte del país. Es relevante que tengamos la visión de todas las regiones y eso lo logramos con la fusión durante el AULAB”, afirma Ganga, explicando los beneficios de descentralizar la solución.

¿Cuál es su valor público?

El uso de la aplicación Vigía permite generar estrategias preventivas con información veraz, económica y de fácil obtención para el Estado, puesto que son los propios habitantes quienes reportan incidentes. Esto conlleva un segundo beneficio, que es empoderar a los usuarios, ya que Vigía le entrega a los ciudadanos la posibilidad de ser partícipes de la seguridad de su entorno. Con esto, se intenta eliminar la desconexión informativa entre la autoridad y la ciudadanía al momento de un desastre natural.

Estas características fueron advertidas por el Estado, ya que es escalable y replicable a diferentes regiones y municipios del país. Por lo mismo, Vigía se convirtió en uno de los ganadores de la convocatoria, por lo que fue beneficiado con 40 millones de pesos para prototipar y testear su solución. Esta, tras sus buenos resultados, fue donada a ONEMI.

En relación a esto, Víctor Orellana, Subdirector de ONEMI, destaca que “Vigía optó por entregar íntegramente su herramienta a ONEMI. Ellos no generaron un modelo de negocios para poder ganar dinero con esta plataforma. Su modelo de negocios fue hacerle entrega de esta herramienta al Estado; nos entregaron los códigos, nos entregaron el diseño y ahora la herramienta es del país, como un regalo desde los estudiantes a Chile”.

Actualmente la plataforma está siendo instalada en servidores de ONEMI para que a contar de 2018 pueda ser utilizada por los municipios de todo el país.





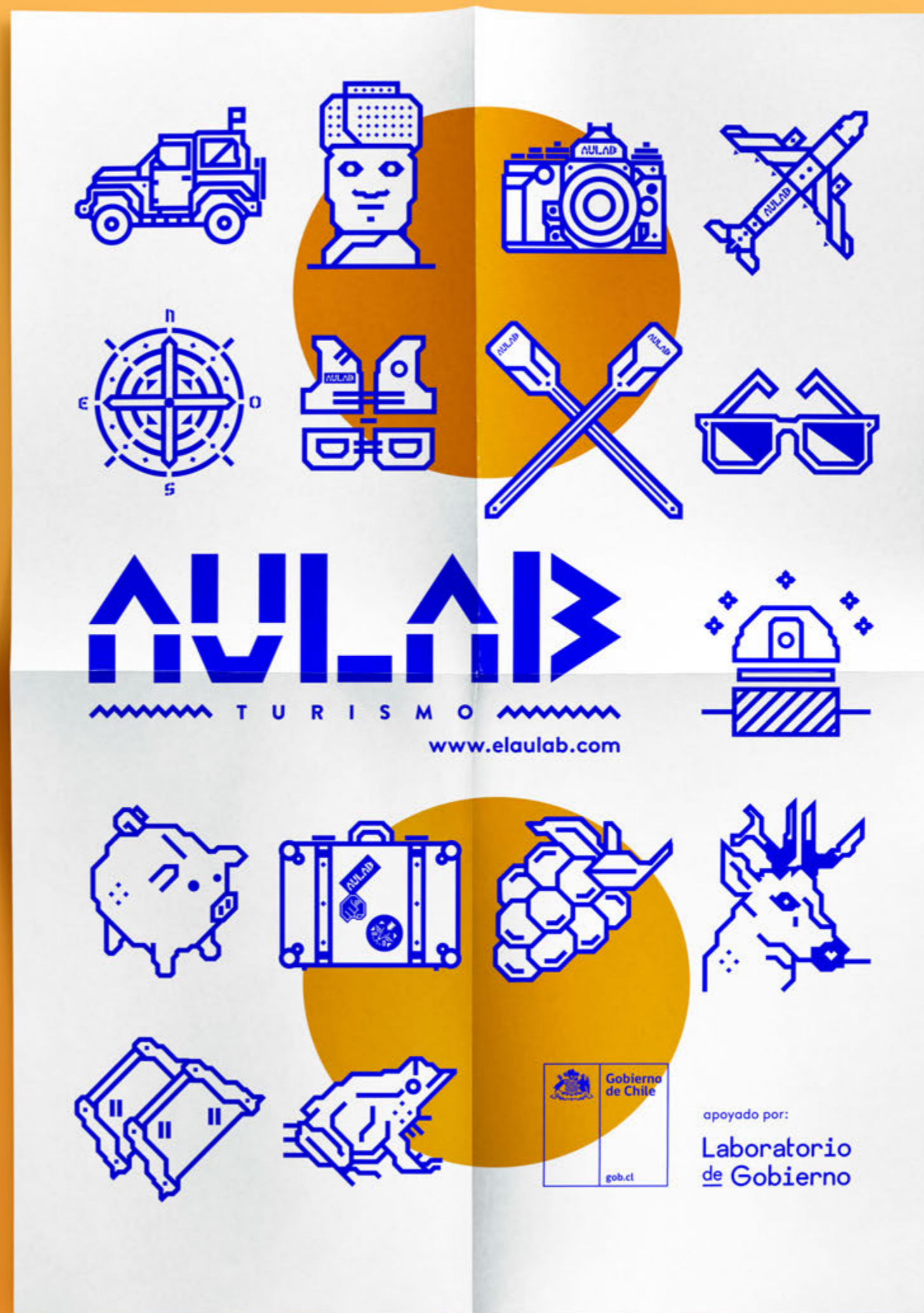
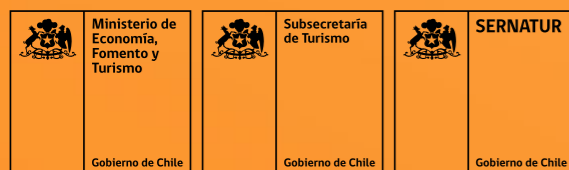
Convocatoria

AULAB

Turismo (2016)

En el 2016, AULAB inició un nuevo recorrido. Junto al Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, a través de la Subsecretaría de Turismo y Sernatur, convocó a equipos de estudiantes, profesores y administrativos de instituciones de Educación Superior a generar ideas para llevar al turismo nacional a un nuevo nivel.

Aliados



¿Por qué turismo?

El propósito era fortalecer la presencia de Chile como destino turístico en el mundo, por lo tanto, había que impulsar el turismo interno con un enfoque inclusivo; desarrollar nuevas y mejores experiencias; incrementar los destinos turísticos con un sello territorial; y mejorar la calidad de los servicios y las competencias de aquellos que se desempeñan en el sector.

Contexto del turismo en Chile y sus desafíos

El turismo es una actividad estratégica para el desarrollo de Chile y su gente. La actividad turística es transversal, pues incluye tanto al pequeño comercio del litoral o del valle central como a la gran hotelería en los extremos del país.

En este marco, potenciar el atractivo turístico de Chile fue uno de los pilares de las medidas gubernamentales en el Año de la Productividad. Para esto era necesaria la diversificación de experiencias de viaje para quienes nos visitan o viajan por Chile, por medio de productos y servicios turísticos innovadores, creativos y especializados.

AULAB Turismo invitó a la Educación Superior a pensar ideas que vieran el turismo como un espacio fértil para innovar, especialmente porque es un sector multisectorial y multidisciplinario, que crea empleos y oportunidades en ámbitos tan diversos como las obras públicas, la gastronomía, el comercio y la hotelería.

Proceso de la convocatoria

Entre julio y agosto del año 2016, representantes del Ministerio de Economía, la Subsecretaría de Turismo y Sernatur se reunieron con el equipo del Laboratorio de Gobierno con el objetivo de priorizar, con el Plan de Desarrollo Turístico Sustentable en mano, los principales dolores del sector. Con la presencia de la Subsecretaria Javiera Montes, la Directora de Sernatur, Marcela Cabezas, y cinco funcionarios, se acordaron cinco desafíos, que fueron visados por el Ministro Céspedes en el último taller, donde se terminó de co-crear la convocatoria.

Durante este proceso, la Subsecretaria de Turismo, Javiera Montes, destacó que la temática del turismo "involucra a todo un país; es una actividad multisectorial que tiene un potencial enorme para que participemos todos, desde los pequeños empresarios a los grandes, desde las localidades más pequeñas a las grandes ciudades. Chile nos dio la posibilidad de tener un paisaje y una riqueza cultural que es única y que no podemos dejar de impulsar".

Paralelamente, el Laboratorio se reunió con estudiantes y profesores de distintas instituciones de Educación Superior para mejorar el proceso de la convocatoria. En esta línea también se consideraron las enseñanzas del año anterior.



Se realizó una gira por Chile para dar a conocer la convocatoria.

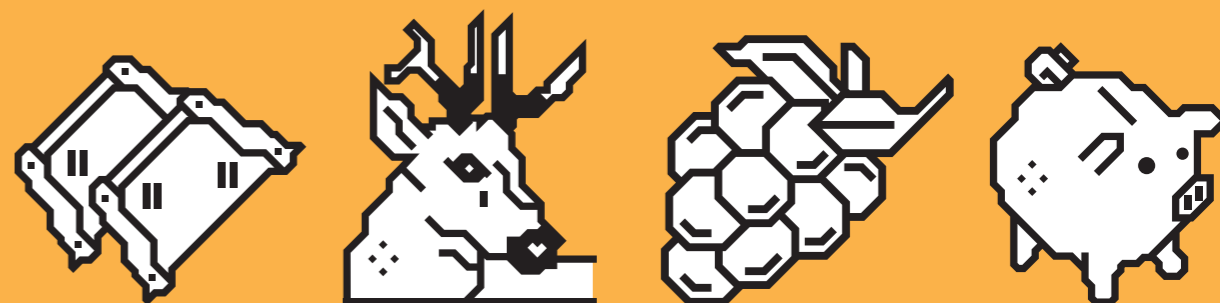


La gira del AULAB estuvo presente en distintas casas de estudio a nivel nacional.



“El Gobierno estableció al turismo como uno de los sectores estratégicos de la economía dado su alto potencial. Esto significa que estamos poniendo todos los esfuerzos para transformar a Chile en un destino turístico de clase mundial, a través de diversificar y mejorar la calidad de la oferta turística, incrementar la sustentabilidad y perfeccionar el capital humano relacionado al sector”.

Luis Felipe Céspedes, Ministro de Economía, Fomento y Turismo (2014-2018).



Los desafíos del AULAB Turismo

AULAB priorizó cinco temáticas para que estudiantes y profesores de la Educación Superior propusieran innovaciones que impulsan un turismo diverso, inclusivo, productivo, de calidad y consciente del medio ambiente.

Turismo accesible: ¿Cómo podemos mejorar, tanto en cantidad como en calidad, el acceso de turistas con discapacidad o movilidad reducida a servicios y/o atractivos turísticos?

Más valor turístico: ¿Cómo podemos generar mejores mecanismos e instrumentos para fomentar el desarrollo de nuevos productos y experiencias turísticas de forma conjunta con los actores locales?

Turismo conectado: ¿Cómo podemos informar a los turistas sobre la oferta turística, según su perfil, de forma directa, actualizada y en tiempo real, utilizando nuevas tecnologías y lógicas de colaboración?

Más y mejores destinos turísticos: ¿Cómo podemos mejorar la competitividad turística a nivel territorial, incorporando mecanismos de gestión de destinos, que fomenten la coordinación y cooperación entre diversos actores públicos y privados?

Turismo con profesionalismo: ¿Cómo podemos convertir las necesidades del sector turístico en conocimientos que sirvan para formar capital humano que permita contar con una industria más competitiva?



Experiencia en terreno en la comuna de San José de Maipo.



El Ministro Céspedes despide a los estudiantes, quienes parten al Campamento de Ideas, en Picarquín.



En Picarquín, los equipos tuvieron la oportunidad de mejorar sus proyectos gracias a metodologías del Laboratorio.



Un jurado experto evaluó los proyectos durante el Campamento.

Hitos de la convocatoria

Durante el mes de septiembre, el Laboratorio de Gobierno comenzó una gira por distintos lugares del país para aproximarse al ecosistema del emprendimiento local; reunirse con distintas instituciones para difundir la innovación pública; y acercarse a estudiantes y profesores de las Instituciones de Educación Superior (IES) para comunicar los desafíos del AULAB y dar los primeros pasos hacia una postulación.

El 5 de septiembre se abrieron las postulaciones a través de la plataforma www.elaulab.com. Una vez cerrado este periodo, un jurado experto evaluó las ideas presentadas para decidir cuáles pasarían esta primera instancia de selección. Posteriormente, se llevó a cabo el Campamento de Ideas, instancia en la que los equipos semifinalistas tuvieron la posibilidad de compartir y presentar sus ideas frente a autoridades, expertos y académicos y, especialmente, a sus pares y otros equipos participantes. Durante esta actividad, se buscó mejorar los proyectos, aplicando las metodologías del Laboratorio de Gobierno.

Tras ese paso, tal como ocurrió el año anterior, los finalistas participaron cuatro semanas en la Residencia AULAB, espacio que no solo fue una oportunidad para transformar ideas en prototipos útiles, sino que también fue un espacio para que los convocados comprendieran en profundidad la misión del Laboratorio de Gobierno.

Tras el término de la Residencia AULAB, tres equipos resultaron ganadores y, por lo tanto, tuvieron la oportunidad de convertir sus ideas en políticas públicas al servicio de todos los chilenos.

Los ganadores:

LifeTrack

(Universidad de Chile, Universidad Diego Portales, Universidad Gabriela Mistral y Universidad Andrés Bello)

Proyecto que busca profesionalizar el deporte aventura de montaña en Chile. Esta propuesta consideró el acelerado crecimiento de la industria y los reconocimientos internacionales recibidos por el país. La solución consiste en una pulsera con tecnología que, además de georreferenciar la ubicación del turista, le permite a este comunicar su estado de salud a los operadores ubicados en los parques nacionales, en caso de que sea necesario. De esta forma, la iniciativa ahorra costos estatales en operativos de búsqueda y evita la ansiedad del accidentado y sus familiares.

Ciprés

(Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Universidad San Sebastián, Universidad Andrés Bello y Universidad de Chile)

Proyecto que rescata la manufactura y las tradiciones en torno a la lancha chilota a vela conocida como "chalupón", embarcación originada a fines del siglo XIX para fomentar el intercambio comercial y las comunicaciones entre las islas del archipiélago de Chiloé. El proyecto contempla la creación de una red de microempresarios locales y de artesanos de los astilleros, tanto para promover servicios turísticos de navegación y gastronomía como para resguardar el patrimonio cultural, materializado en un museo. De esta forma, Ciprés funciona como empresa y fundación.

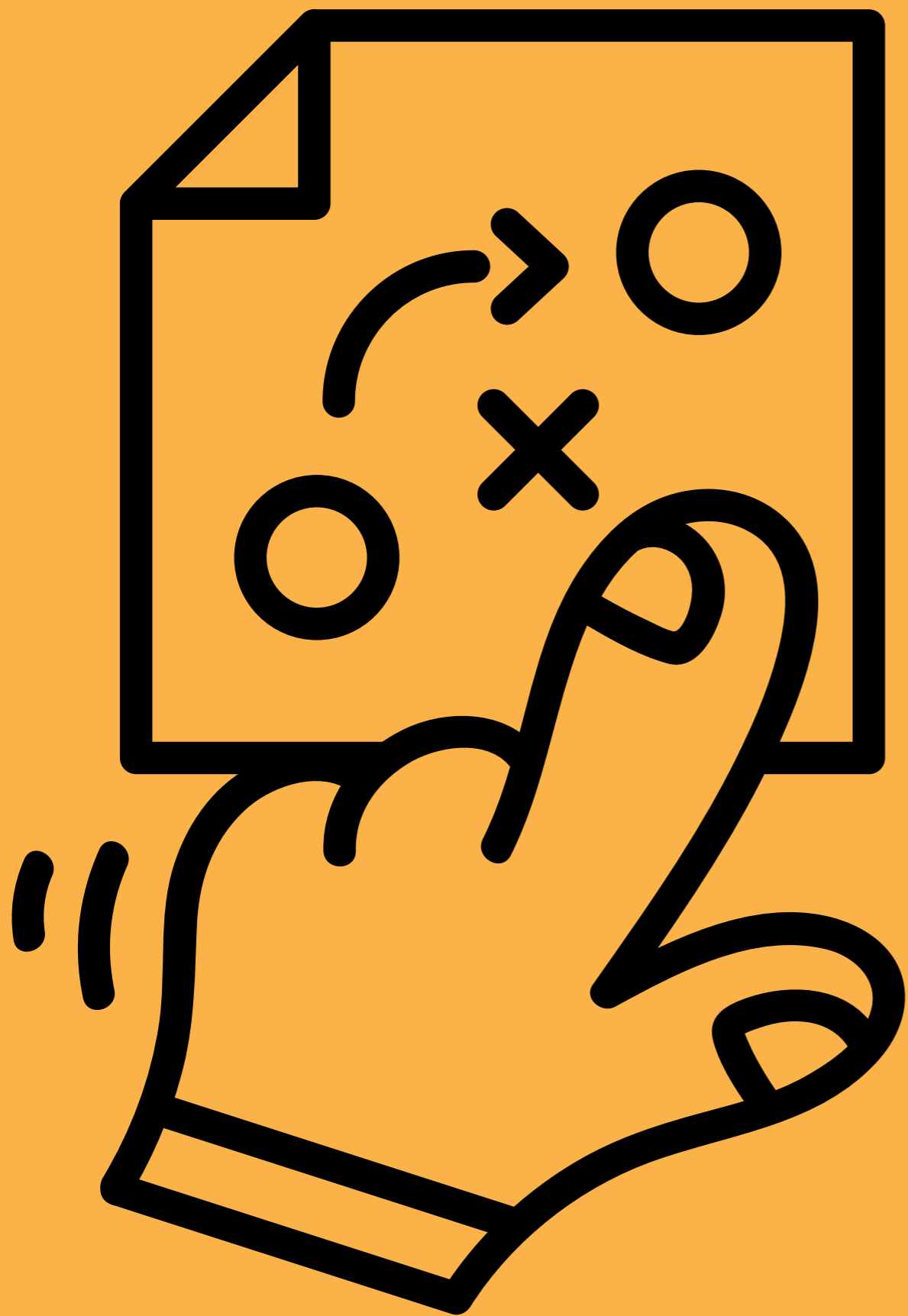
INCLUB

(Universidad de Talca)

Esta iniciativa tiene como finalidad generar capacidades en la industria del turismo y sus proveedores, en torno a la inclusión de personas en situación de discapacidad visual. Para ello, se propone una serie de capacitaciones a cargo de expertos, que incluyen kits educativos de apoyo para cada uno de los tres módulos del curso. Mediante estos recursos, los participantes adquieren herramientas y experiencias que fortalecen la inclusión de personas en situación de discapacidad visual y, en consecuencia, potencian el crecimiento del turismo en Chile.



Los equipos finalistas presentaron sus proyectos en La Moneda.



Experiencias de Innovación

A continuación
se presentan
casos que reflejan
experiencias
de innovación
surgidas durante
este concurso.

AULAB Turismo



LifeTrack: profesionalizando el deporte aventura

Para enfocar la participación de los estudiantes, AULAB estableció cinco desafíos alineados al Plan Nacional de Turismo. Uno de ellos, que promovía más valor turístico, planteaba: ¿Cómo incentivar la articulación de la oferta turística con valor agregado, en conjunto con los actores locales? Esta pregunta fue la que motivó al equipo de LifeTrack, integrado por docentes y estudiantes de la Universidad de Chile, Universidad Diego Portales, Universidad Gabriela Mistral y Universidad Andrés Bello.

En el grupo participaron Rodrigo Blanch, ingeniero civil eléctrico y guía turístico experto; Alicia Fernández, estudiante de Ecoturismo; Cristián González, diseñador y profesor tutor del equipo; Diego Moris, estudiante de Diseño Crossmedia; Meghan Rabajille, estudiante de Diseño Gráfico; y Noelia Tabilo, diseñadora de servicios. Todos ellos asumieron el desafío que implica la relación entre el desarrollo de la industria y la seguridad, en el marco de la cultura de montaña y el deporte aventura.

En este contexto, el equipo desarrolló LifeTrack, una pulsera con tecnología para georreferenciar la ubicación del turista en diferentes escenarios y parques naturales de Chile, lo que reduce riesgos y accidentes en torno al deporte aventura. Al respecto, Tabilo explica que “la idea de acercar a las personas a la aventura tiene que ver también con que ellas sean educadas en montaña, que sepan cómo comportarse”.



El equipo interactuó con distintos agentes relacionados al turismo, lo cual terminó aportando mirada, experiencia y recomendaciones que recogió la solución.



LifeTrack y el Laboratorio de Gobierno

Tras ser seleccionado por la convocatoria, el equipo de LifeTrack fue parte de un intenso Campamento de Ideas. Más tarde, al quedar como finalista, se sumó a la Residencia AULAB. En ambas experiencias el grupo recibió apoyo del Laboratorio de Gobierno y de actores del turismo nacional, y adquirió metodologías y herramientas del Diseño de Servicios, disciplina que enfoca las soluciones, productos y servicios en el usuario final, el que también colabora activamente en este proceso creativo.

Con este objetivo, el programa contempló salidas a terreno. En ellas el equipo interactuó con guardaparques, Carabineros, personal de Rescate Andino, Policía de Investigaciones, excursionistas expertos, actores locales, entre otros agentes relacionados al turismo, lo cual aportó miradas, experiencias y recomendaciones que se recogieron en la solución de LifeTrack.

¿Cuál es su valor público?

LifeTrack es una alternativa viable que ayuda a reducir los costos estatales destinados a socorrer emergencias. Según el equipo, en el informe conjunto

entre CONAF y Sernatur, publicado en el 2016, el Estado invirtió más de 1.500 millones de pesos en rescates andinos. El mismo documento indica que hubo 24 personas extraviadas, 46 accidentados y ocho fallecidos. Otro de los beneficios es minimizar el desgaste físico y mental que sufren los rescatistas, quienes participan en búsquedas de extensas jornadas y en amplios terrenos, en condiciones geográficas y climáticas que suelen ser adversas.

Estas consideraciones fueron tomadas en cuenta por el Estado, ya que la solución es escalable y replicable en diferentes parques nacionales, reservas naturales, cerros y senderos del país, independiente de sus características particulares. Por esta razón, LifeTrack fue beneficiado con 40 millones de pesos para pilotear su tecnología.

La pulsera de LifeTrack se encuentra actualmente en etapa de iteración del tamaño; por sus dimensiones, el equipo se refiere a él como *Frankenstein*. “La idea es que después *Frankenstein* pase a ser la esposa de *Frankenstein*, más chiquitita, más bonita y esa la vamos a probar en la montaña en octubre. Y después, la idea es que sea el hijo de *Frankenstein*, es decir, la pulsera. Si no resulta, veremos que sea un banano o algo similar”, comenta Tabilo.

Ciprés: rescatando el turismo de navegación patrimonial

La lancha chilota a vela, también denominada “chalupón”, surgió a fines del siglo XIX en el archipiélago de Chiloé, en la Región de Los Lagos, con el fin de promover el intercambio comercial marítimo y mejorar las comunicaciones entre las diversas islas. Hoy, la lancha chilota a vela y el arte de su navegación están casi extintos y recae en sus constructores, los carpinteros de la ribera, el desafío de mantener vivo el oficio y la tradición patrimonial que representa tal actividad marítima. En respuesta a esta problemática nace Ciprés, un proyecto de innovación propuesto como solución al desafío de la convocatoria AULAB Turismo que apuntaba a generar más valor turístico.

Ciprés es un servicio que rescata el arte de la manufactura y la navegación de la embarcación “chalupón”. Fue desarrollado por estudiantes y profesionales de las áreas de Diseño, Ingeniería y Turismo de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso (PUCV), la Universidad San Sebastián (USS), la Universidad Nacional Andrés Bello (UNAB) y la Universidad de Chile (UCh).

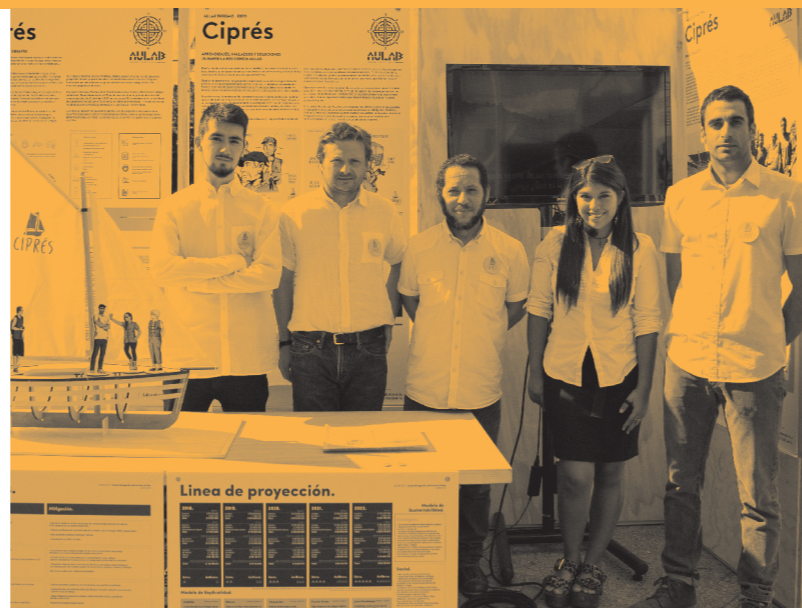
El equipo fue integrado por Maximiliano Heiremans, Diego Lepián, René Perea, Carola Sánchez y el profesor Hernán Serrano, diseñador industrial PUCV y experto en diseño náutico, quien asumió como tutor del grupo. Este último fue quien, por su experiencia previa, identificó el desafío.

Además de proponer una solución que rescata la manufactura y la navegación de embarcaciones a vela en la isla grande de Chiloé, Ciprés también releva el oficio de la carpintería de ribera, tradición oral que transmite conocimientos, valores culturales y sociales basados en una memoria colectiva por los denominados “tesoros humanos vivos”, guardianes de manifestaciones y saberes de alta significación para el país y las comunidades locales.

Ciprés y el Laboratorio de Gobierno

Durante las etapas del Campamento de Ideas y Residencia AULAB, el equipo aprendió las metodologías y herramientas del Diseño de Servicios y trabajó con distintos actores. Entre estos, se vinculó con los mismos carpinteros y vecinos del sector, Sernatur, la academia, la Subsecretaría de Turismo. Todos ofrecieron una mirada colaborativa, lo cual robusteció el proyecto aún más.

Además de proponer una solución que rescata la manufactura y la navegación de embarcaciones a vela en la isla grande de Chiloé, Ciprés también releva el oficio de la carpintería de ribera.



¿Cuál es su valor público?

La solución de Ciprés valora y reconoce al patrimonio cultural del “chalupón” y del oficio de la carpintería de ribera. Además, la solución pretende establecer una red de artesanos locales para ayudarlos a perpetuar sus oficios.

“Queremos lograr ser articuladores de todas las iniciativas actuales”, cuenta Max Heiremans, “por lo cual también el equipo contempla convertirse en un Tour Operador”. De esta forma, Ciprés se encargaría tanto de ofrecer un servicio turístico, como “de recaudar fondos de los clubes de yate y apoyar a pequeños astilleros, que no tienen los fondos para sustentar sus embarcaciones, esto a través de una fundación”, precisa Diego Lepián.

El recorrido turístico contempla la experiencia de navegar en una embarcación patrimonial, timoneada por los mismos artesanos, para encallar en una de las islas de bosques nativos y degustar un tradicional curanto. A continuación, el viajero podrá visitar los astilleros donde se construyó la embarcación que le permitió llegar a dicho destino.

Estas características son relevantes para el Estado, ya que permiten que el proyecto sea escalable y replicable a diferentes regiones del país, cuya geografía es rica en mar, lagos y ríos. Por lo mismo, Ciprés fue beneficiado con 40 millones de pesos para pilotear su tecnología en la isla de la Región de Los Lagos. En la misma zona se encuentra el lago Llanquihue, lugar donde el equipo estudia la viabilidad de replicar su solución en el continente.

Cristóbal Benítez resume los aportes que genera en la comunidad el proyecto Ciprés: “En el tema de la navegación patrimonial, Chile está al debe. Hay una brecha muy grande que debemos seguir trabajando y, en ese sentido, creo que Ciprés entrega un gran aporte a la sociedad”.

Hito de cierre del pilotaje

En el cierre de Ciprés, en Chiloé, estuvieron presentes Eduardo Gómez, Director Regional de Sernatur Los Lagos; Andrea Durán, Encargada de Capital Humano de la Subsecretaría de Turismo; Javiera Rogers, Coordinadora de Turismo de la Municipalidad de Hualaihué; y Mauricio Figueroa, encargado de innovación del Gobierno Regional de Los Lagos, entre otros actores. Entre ellos también se encontraba presente José “Pepe” Mautor, tesoro humano vivo (UNESCO, 2014), carpintero de ribera y quien fue parte importante del proceso de Ciprés.

En la oportunidad, Hernán Serrano, jefe del proyecto Ciprés, señaló que “este hito para nosotros es un punto intermedio de un proceso de diseño y construcción de una experiencia turística, donde la lancha y quien la construye son una parte esencial. Estamos muy orgullosos de haber sido capaces de generar la confianza con don José y poder salir a navegar y prototipar en los próximos meses”. Por su parte, Diego Lepián, diseñador del equipo, destacó que “poder mirar hacia atrás y pensar que hace solo un año estábamos navegando por primera vez con José y hoy ya tenemos la embarcación y, a corto plazo, vamos a poder completar la ruta”.

Andrea Durán, de la Subsecretaría de Turismo, destacó que este hito concreta “un proceso muy lindo y lleno de sueños y actores participando, que finalmente va decantando y se transforma en algo tangible que es la construcción de esta lancha y el comienzo de un nuevo producto turístico que pone en valor el patrimonio, el territorio y lo que significa para Chiloé”.



INCLUB: la apuesta por un turismo inclusivo

Según cifras del Servicio Nacional de la Discapacidad (Senadis), casi tres millones de chilenos viven con algún tipo de discapacidad. En otras palabras, un 16,7% de la población nacional mayor de dos años tiene algún impedimento de acceso universal a cualquier actividad en el sector turístico.

Es por esto que la discapacidad es uno de los temas que genera una activa preocupación para el Estado y para las instituciones involucradas en el turismo, una de las industrias con mayor crecimiento en el país, según lo evidencian los reconocimientos internacionales de *Lonely Planet*, *National Geographic* y *World Travel Awards*.

De acuerdo a esta realidad, el equipo de INCLUB se abocó a desarrollar una solución para el problema de cómo mejorar, tanto en cantidad como en calidad, el acceso a turistas con discapacidad o movilidad reducida a atractivos y/o servicios turísticos, con el fin de dar más valor turístico a esta actividad estratégica.

El equipo fue conformado por Christian Aravena, estudiante de Kinesiología; José Bustos, kinesiólogo y técnico en orientación y movilidad; Jorge Carreño, estudiante de Kinesiología; Viviana Estrada, kinesióloga experta en personas no videntes y educadora diferencial; Gabriel de Ioannes, diseñador y docente de la Universidad de Talca, y Katherine López, estudiante de Ingeniería en videojuegos y realidad virtual.

INCLUB y el Laboratorio de Gobierno

Para mayor difusión de la convocatoria, expertos del Laboratorio de Gobierno, de la Subsecretaría de Turismo y del sector privado realizaron un tour de charlas y talleres por diez regiones del país. En ellas participaron más de 1.500 estudiantes y profesores de institutos profesionales y universidades nacionales. "Es un sector que prende mucho entre los jóvenes, por lo tanto, este match entre temas de innovación y turismo para ellos es muy atractivo", explica el encargado de la Unidad de Desarrollo de Experiencias de la Subsecretaría de Turismo, Cristóbal Benítez.

Fue en una de estas instancias donde el equipo de

"Llegar a la solución fue un proceso largo. Pasamos por muchas ideas y por muchas actividades que hizo AULAB para conversar con expertos y con nuestros usuarios objetivos. A través de ese proceso, la idea fue decantando y se convirtió en lo que es ahora".

Gabriel de Ioannes, equipo INCLUB.



INCLUB se conformó. "En la charla, yo escuché hablar a Gabriel y pensé que el diseño y la rehabilitación serían una buena combinación; yo trabajo con personas con discapacidad visual hace mucho tiempo y él es diseñador", comenta Viviana Estrada, kinesióloga y docente de la Universidad de Talca.

A continuación, el equipo participó en el Campamento de Ideas y en la Residencia AULAB. En este proceso, INCLUB contó con el apoyo de todas las instituciones participantes, además de adultos mayores con discapacidad visual.

"Llegar a la solución fue un proceso largo. Pasamos por muchas ideas y por muchas actividades que hizo AULAB para conversar con expertos y con nuestros usuarios objetivos. A través de ese proceso, la idea fue decantando y se convirtió en lo que es ahora", puntualiza Gabriel de Ioannes. Así el equipo co-creó un prototipo "desde la premisa que los cambios y promoción del acceso de las personas con algún tipo de discapacidad parten por cambiar las conductas de la sociedad ante estas personas", señala Estrada.

La innovación diseñada consistió en generar e instalar capacidades inclusivas en el área de recursos humanos de la industria turística chilena. Esto se logra a través de capacitaciones, divididas en módulos, los cuales están acompañados de kits educativos. Con esto, los mismos trabajadores del área adquieren herramientas y experiencias para relacionarse con personas con discapacidad visual.

¿Cuál es su valor público?

De acuerdo a sus desarrolladores, INCLUB ofrece diversos aportes a la comunidad. Uno de ellos es la inclusión de personas en situación de discapacidad a la oferta turística nacional, ya que profesionalizar a los prestadores de servicios permite abrir espacios

a nuevas propuestas que contribuyen al crecimiento económico de la industria. Además, por sus características, esta solución es replicable y aplicable a diferentes zonas y rubros turísticos del país.

Esta iniciativa fue reconocida por el Estado, razón por la cual recibió 40 millones de pesos para continuar el proceso de pilotaje.

Hito de cierre del pilotaje

En Talca, INCLUB tuvo la oportunidad de realizar un cierre de piloto con la particularidad de invitar a los presentes a vivir la experiencia que ofrece la solución, es decir, capacitar a trabajadores del sector turístico para servir a personas con discapacidad visual. Esta instancia acercó a las autoridades e invitados presentes a la realidad de una persona con discapacidad visual.

Pablo Villalobos, Rector Universidad de Talca; Iván Coydán, Director RSU Universidad de Talca; Johana Gutiérrez, subrogante del Director Regional de Sernatur Maule; Marcela Mansilla, encargada de Capital Humano de la Subsecretaría de Turismo; Paulina Ramírez, representante del Gobierno Regional de Maule; y José Fica, Presidente del Centro de rehabilitación de ciegos y discapacitados visuales, estuvieron presentes en el hito de cierre realizado en el jardín botánico de la casa de estudios superiores.

En la ocasión, integrantes de INCLUB mencionaron que "las expectativas que tenemos como equipo es que el proyecto se siga desarrollando. Hemos recibido mucho feedback positivo de no videntes, que nos han comentado que se han sentido mucho mejor cuando las personas saben cómo tratarlos". En cuanto a la experiencia con el Laboratorio de Gobierno, señalaron que "partiendo desde el Campamento, el AULAB nos ayudó a conectar con las personas indicadas para resolver el desafío que nos pusimos".

Estas innovaciones públicas podrán desplegarse en los territorios donde fueron co-diseñadas. Asimismo, el equipo ya tiene incorporados en sus modelos de sustentabilidad los actuales fondos e instrumentos de política pública que tanto en turismo como en otras áreas abren caminos para la escalabilidad de estas soluciones de turismo inclusivo.



Impacta en cifras

Soluciones
incubadas
52

Soluciones
piloteadas
14

Soluciones
implementadas
1

Proyectos
recibidos
895

Personas
movilizadas por
Impacta
+3325

Instituciones
aliadas fuera
del Estado
+48

Instituciones
aliadas del
sector público
+47

Talleres
realizados con
diversos actores
+87

Mentorías
realizadas a
equipos
+221

Este programa tiene por objetivo atraer e incentivar a los talentos que están fuera del Estado, invitándolos a que se involucren en desafíos públicos complejos con nuevas ideas, tecnologías, productos o servicios.

De esta manera, Impacta abre a la ciudadanía los desafíos públicos para movilizar las capacidades de innovación más allá de las fronteras del Estado. En esta línea, elige y financia aquellas ideas con mayor potencial de impacto e implementación, las que se mejoran a través de un proceso de incubación acelerada para, luego, ser implementadas y escaladas a nivel nacional.

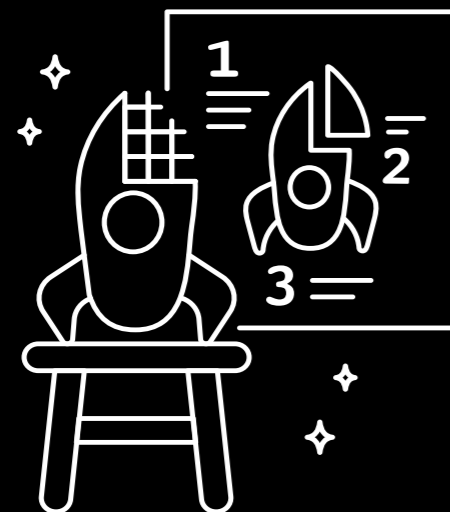
En síntesis, Impacta:

Abre el Estado al talento privado con un desafío público prioritario.

Activa un ecosistema diverso de emprendedores chilenos y extranjeros con ideas innovadoras.

Incuba soluciones y transformaciones en prototipos con sus modelos de negocios validados.

Transforma en política pública del gobierno las mejores soluciones que se ajustan a la realidad y restricciones de la problemática dada.



52

Soluciones incubadas

2.2. Impacta

Impacta es el programa de Concursos Abiertos de Innovación Pública del Gobierno de Chile, llevado adelante por el Laboratorio de Gobierno. Su finalidad es transformar las agendas públicas en desafíos de innovación para *ciudadanizar* el abordaje de problemas públicos.

Laboratorio de Gobierno

Speed Dating

5 Octubre 2017

impacta seguridad

	MESA 1	MESA 2	MESA 3	MESA 4	MESA 5	MESA 6	MESA 7	MESA 8	MESA 9	MESA 10	MESA 11	MESA 12
	Diseño de Identidad Tomás Dintrans	Diseño de material didáctico Beatriz Hasbún Elisa Briones	Estrategia Comunicacional Michel Zalaquett Danica Herrera	Estrategia y modelo de negocio Roman Yosif	Investigación Social Ximena Soto Natalia Alfuentes	Diseño y producción de experiencias físicas Teresa Echevarría Giancarlo Sillerico	Tecnología Germán Mondragón	Psicología Comunitaria Gabriel Sainz Gianfranco Acuña	Urbanismo: Rescate de espacios públicos Nicolás Verdejo	Experta en infancia Alejandra González		
Turno 1	Escalinerada	Autogestión Comunitaria de Seguridad	Vozes / Camino Iluminado	Cuidado activo, comunidad segura	Reducir inciv. / Ld	Al colegio seguro	Reducir inciv. / Ld	Plaza Deportive Cerro 18	Energiza tv plaza			
Turno 2	Vozes / Camino Iluminado	Escalinerada	Te invito a mi calle	Autogestión Comunitaria de Seguridad	Gosafe	Energiza tv plaza	NINGA	Telar	Plaza Deportive Cerro 18	Al colegio seguro		
Turno 3	Acabando con la pobreza energética	Plaza Deportive Cerro 18	Al colegio seguro	Energiza tv plaza	Autogestión Comunitaria de Seguridad	Vozes / Camino Iluminado	Gosafe	Escalinerada	Mosaco mural en comunidad	Fútbol MAS		
Turno 4	Energiza tv plaza	Fútbol MAS	Acabando con la pobreza energética	28 AÑOS	Mosaco mural en comunidad	Autogestión Comunitaria de Seguridad		Vozes / Camino Iluminado	Telar	Proyecto JABA		
Turno 5	Gosafe	Vozes / Camino Iluminado	Mosaco mural en comunidad	Proyecto JABA	Escalinerada	Telar		Autogestión Comunitaria de Seguridad	Acabando con la pobreza energética			
Turno 6	Cuidado activo, comunidad segura	Al colegio seguro	Gosafe	Acabando con la pobreza energética	28 AÑOS	Escalinerada		Mosaco mural en comunidad	Fútbol MAS			
Turno 7	28 AÑOS	Mosaco mural en comunidad	Energiza tv plaza	Telar	Te invito a mi calle	Gosafe		Fútbol MAS	Te invito a mi calle			
Turno 8	Acabando con la pobreza energética	Acabando con la pobreza energética	Telar	Fútbol MAS	Te invito a mi calle	Cuidado activo, comunidad segura		Proyecto JABA	Al colegio seguro			



Convocatoria

Impacta Salud (2015)

Impacta Salud buscó movilizar a la sociedad en torno a un desafío complejo y urgente: el problema de acceso a la salud primaria en Chile. Este concurso nace de la propia experiencia del Laboratorio de Gobierno con la Municipalidad de Recoleta y el Ministerio de Salud, bajo la necesidad de complementar con ideas que provengan desde fuera del Estado para solucionar un desafío público.



Aliados



socialab



ST>RT-UPCHILE



Un problema de larga data

Este problema ha sido abordado en reiteradas ocasiones, pero nunca se ha llegado a una solución definitiva. En el 2014, el Laboratorio de Gobierno inició un plan con el Municipio de Recoleta, una de las comunas más grandes de la ciudad de Santiago. Junto con el Ministerio de Salud se planteó un plan: el equipo de proyectos de innovación del Laboratorio de Gobierno abordaría la problemática de manera diferente, redefiniendo el problema: ¿Por qué tanta gente en las filas? ¿Hay suficientes doctores y enfermeras? ¿Todas las personas que visitan los centros de salud realmente necesitan asistencia médica o necesitan otra atención? ¿Cómo funciona el sistema para tomar las horas de atención médica para las enfermeras y los técnicos médicos? Todas estas preguntas y algunas más iniciaron una investigación que duró meses y que incluyó a trabajadores públicos de los centros de salud, a ciudadanos y a autoridades.

En este contexto, el Laboratorio de Gobierno decidió abrir el desafío al mundo que se hallaba fuera del Estado chileno. Así nació Impacta Salud, como una forma de conectar el mundo privado con los problemas públicos; en otras palabras, como una manera de decir que en el Estado no tenemos todas las soluciones y que necesitamos sus ideas y su impulso.

Como Gobierno esta fue una experiencia de ensayo. Consistió en el primer enfoque del Laboratorio para experimentar junto a los ciudadanos, los servidores públicos y el mundo privado y, así, llegar a una mejor comprensión de cuáles son las verdaderas esperanzas de nuestros servicios públicos.

¿Cómo lo logramos?

Gracias a la convocatoria de distintos actores. Distintas miradas ofrecen una perspectiva más integral de la realidad, por lo tanto, directivos, funcionarios y los propios ciudadanos ayudarían a encontrar soluciones para mejorar los servicios públicos.

Reformulamos el problema

Se llevaron a cabo investigaciones, conversaciones, observaciones y análisis de las experiencias de diversos actores: usuarios, funcionarios, directivos y personas vinculadas a la salud primaria. Esto, para evitar soluciones que se sustentan solo en síntomas de problemas que son más profundos y complejos. Por ejemplo, la fila que se produce en las mañanas contiene un problema doble; por una parte, apunta a la lógica del servicio —que premia al que llega más temprano—, y por otra parte, se vincula con las motivaciones de los usuarios, quienes acuden para mitigar incertidumbres, enfrentar miedos y comprender riesgos.



Cesfam Quinta Bella.



Taller con funcionarios y usuarios del Cesfam Quinta Bella.



Segundo filtro de evaluación: Demo Day en IF Italia.

La ideación y la pregunta de Impacta Salud

A partir de esta reformulación, nuevamente existió un proceso de co-creación. A través de talleres y entrevistas, se llegó al hecho de que se necesitaba movilizar e involucrar a más personas en el acercamiento de la salud hacia las personas. Por eso, nace Impacta Salud, con la idea de abrir el Estado a las ideas de diversos sectores fuera de él para que busquemos en conjunto soluciones a la pregunta **¿Cómo acercar la salud a las personas?**

Todos los proyectos de Impacta Salud deberían tener como objetivo atacar sistemáticamente la cuestión de acercar la atención sanitaria a las personas para aliviar la sobrepoblación en los centros de salud familiar y promover la prevención de enfermedades y el autocuidado.

Es solo a través de la colaboración que se podrán encontrar las innovaciones más beneficiosas para que el Estado entregue mejores servicios a la ciudadanía. Junto a Citymart y a más de 14 socios de instituciones públicas y privadas, se lanzó la convocatoria y se recibieron 208 postulaciones, muchas de ellas desde el extranjero, pero la gran mayoría de chilenos a lo largo de todo el país, comprometidos con realizar un verdadero impacto en la salud pública, acercándola a sus usuarios y ayudando a descongestionar los centros de salud familiar, mediante la creación de una cultura de autocuidado y prevención.



Jurado experto deliberando en Demo Day en IF Italia.



Todos los proyectos de Impacta Salud debían tener como objetivo atacar sistemáticamente la cuestión de acercar la atención sanitaria a las personas para aliviar la sobrepoblación en los centros de salud familiar y promover la prevención de enfermedades y el autocuidado.



Equipos trabajando de manera colaborativa en el Bootcamp con funcionarios del Cesfam Quinta Bella, IF Blanco Recoleta.

Jurado experto y Demo day

Los 20 equipos semifinalistas, chilenos y extranjeros, tuvieron la oportunidad de presentar sus proyectos frente al jurado experto de Impacta Salud, integrado por representantes del mundo público y privado. Esta fue una instancia que permitió recibir retroalimentación sobre las ideas que estaban en concurso y seleccionar los 12 equipos que se unirían al Bootcamp para calibrar los proyectos en función de la realidad del sistema de salud.

Bootcamp Impacta Salud

Durante las cinco semanas de incubación los equipos contaron con el valioso aporte de los profesionales del área de salud de la Municipalidad de Recoleta y el Ministerio de Salud. Los proyectos reformularon sus bases, a partir de diversas metodologías que propone el Diseño de Servicios.

Expo y ganadores

Tras el Bootcamp y la consiguiente exposición de prototipos, donde los 12 seleccionados pudieron mostrar sus proyectos tanto al jurado como a la comunidad, Impacta Salud cerró la instancia, eligiendo cuatro proyectos ganadores, cada uno de los cuales recibió 50 millones de pesos para realizar el pilotaje de las ideas.



Los ganadores

DART

Solución destinada a prevenir la causa más común de pérdida de visión en la población adulta, la retinopatía diabética. A través de una plataforma, automáticamente detecta imágenes digitales y permite un diagnóstico temprano a través de la telemedicina.

Primavera Salud

Rediseña los resultados de las pruebas para una comprensión más amigable para los pacientes y sus familias. Esta solución ayuda a crear una cultura de autocuidado en pacientes con enfermedades cardiovasculares.

Hora Salud

Plataforma de gestión, administración y modelado de datos para el sector público, que permite a las personas que utilizan el sistema de salud hacer reservas públicas y anular las horas de atención médica, a través de diferentes canales de comunicación.

App CESFAM

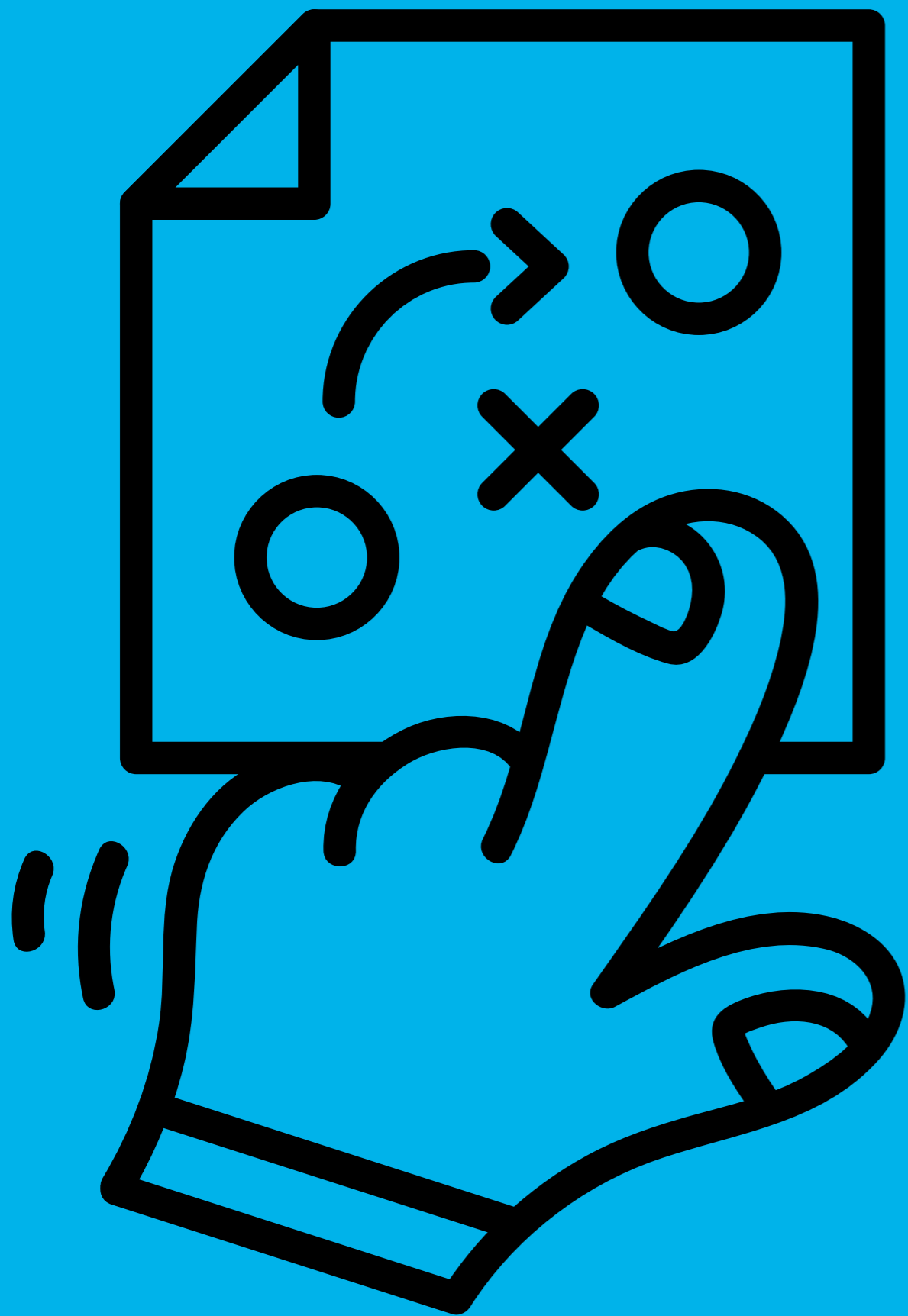
Plataforma web con funciones móviles y offline, diseñada para mejorar la gestión de los servicios de salud pública, a través de un sistema de apoyo basado en el modelo de gestión de salud familiar.

Pilotaje

A partir de enero del año 2016, los cuatro equipos ganadores comenzaron la implementación de sus innovaciones en cuatro CESFAM de la comuna de Recoleta. Lograron testear las soluciones en terreno, con un grupo de usuarios controlado y durante un tiempo suficiente para extraer conclusiones relevantes y métricas iniciales de impacto.

Hoy todos ellos han participado en el plan de implementación de la salud pública de la Municipalidad de Recoleta y han tenido la oportunidad de seguir desarrollando sus proyectos de la mano del Gobierno de Chile, bajo la mentoría constante del equipo del Laboratorio de Gobierno.





Experiencias de Innovación

A continuación se presentan casos que reflejan experiencias de innovación surgidas durante este concurso.

Impacta Salud



DART: proyecto de inteligencia artificial para la prevención de la ceguera

En su primera convocatoria abierta, Impacta buscó respuestas ciudadanas al problema de acceso a la salud primaria. Al respecto, el entonces Ministro de Economía y miembro del directorio del Laboratorio, Luis Felipe Céspedes, describió la iniciativa como “una mirada fuera de la caja, desde donde surgen mejores soluciones, que permiten mejores servicios públicos”.

DART fue uno de los equipos que quiso aportar desde esta perspectiva innovadora. A partir del desafío planteado por Impacta Salud sobre cómo acercar la salud a las personas para descongestionar los centros de salud familiar, el proyecto se centró en la ceguera diabética para hallar una solución.

Integrado por José Tomás Arenas, ingeniero civil industrial y eléctrico; Rodrigo Donoso, médico oftalmólogo de larga trayectoria pública en el Hospital El Salvador; y Mariano Pola, ingeniero eléctrico con vasta experiencia en desarrollos de base tecnológica, DART desarrolló un software de inteligencia artificial que reconoce anomalías en los patrones retinales asociadas a la retinopatía diabética. A través de la telemedicina, el oftalmólogo observa las imágenes y notifica solo a aquellos pacientes que presentan la patología, optimizando los diferentes recursos del área de salud.

Lo anterior es reconocido por la directora del departamento de salud de Recoleta, la doctora María Eugenia Chadwick, quien considera que esta tecnología “facilita y acorta las necesidades de hora de oftalmólogo para analizar ese examen”.

“Nuestro aporte es que, a través de la tecnología, esa brecha se pueda cerrar rápidamente”, indicó Arenas. Esto fue complementado por Chadwick, ya que “el problema es más profundo que las filas, es también respecto a cómo concebimos el derecho a la salud y cómo diseñamos el acceso”.



DART y el Laboratorio de Gobierno

Guiados por el Laboratorio de Gobierno y otros actores del sistema de salud, los equipos tuvieron una incubación acelerada en la etapa de Bootcamp. Durante este mes, los participantes se familiarizaron con metodologías y herramientas del Diseño de Servicios, las cuales ponen foco en el usuario final, para co-crear soluciones integrales y multidisciplinarias con ellos.

“En el Bootcamp teníamos reuniones semanales donde participaba un panel con distintos actores, que incluía personas del Ministerio de Salud. Y eso, finalmente, ayudó a moldear y superar esa etapa, porque también es una etapa muy competitiva con soluciones de alto nivel”, señala Arenas. El ingeniero releva el rol de estas redes de contacto, porque “no se puede proponer algo desde el emprendimiento, el privado o desde las personas hacia el Estado sin tener esa conexión”.

Esto le permitió al equipo establecer relaciones con diversas instituciones estatales claves para el avance de DART. Sobre esto, Arenas asegura que “no hemos tenido una instancia tan efectiva de comunicación y de implementación como la que tuvimos gracias a la articulación del Laboratorio de Gobierno [...] A pesar del tiempo que nosotros llevamos desarrollando nuestra solución, finalmente en esta instancia nosotros logramos hacer un trabajo realmente en conjunto”.

Arenas agrega que, tras su paso por el Bootcamp y el trabajo de co-creación con diferentes actores, lograron “un piloto y una validación clínica del Ministerio de Salud para una tecnología totalmente pionera en el mundo”.



¿Cuál es su valor público?

La implementación de DART permitiría ahorrar un 50% del Producto Interno Bruto (PIB) destinado a la retinopatía diabética. Esto es relevante puesto que el presupuesto en salud por habitante es de \$5.760 pesos, es decir, un 7,8% del PIB nacional, según consigna la OCDE.

Además, DART ayudaría a disminuir las listas de espera, las cuales están atrasadas en un 22%, debido a la escasez de especialistas. Cabe consignar que existe un oftalmólogo por cada 21 mil personas en el país. Al respecto, Arenas comenta que “las horas de oftalmólogo son un recurso muy escaso que hace que las listas de espera, la prolongación y la complicación de las enfermedades sea una problemática bien importante”.

Esto implica que los procesos de diagnóstico y de tratamiento de la retinopatía diabética tardan, respectivamente, entre 90 y 120 días, de acuerdo a las estimaciones del Fondo Nacional de Salud (FONASA). En el 2010, de los 360 mil pacientes con este problema médico, solo 135.956 fueron atendidos. Es así como DART le evitaría al país 600 años de discapacidad visual, total o en algún grado, lo que es un impacto social indirecto de la tecnología.

“Nuestro aporte es que, a través de la tecnología, esa brecha se pueda cerrar rápidamente”, precisa Arenas. Al respecto, Chadwick recuerda que “el problema es más profundo que las filas, es también respecto a cómo concebimos el derecho a la salud y cómo diseñamos el acceso”.

Estas características son valiosas para el Estado, ya que ofrecen alternativas reales a problemáticas ciudadanas de una forma integral. De este modo, se contemplan diferentes dimensiones y actores, y se brindan oportunidades a talentos que están fuera del aparato gubernamental. Por lo mismo, el Ministerio de Salud validó la tecnología y el protocolo médico y ahora DART, asociado con una empresa de convenio marco, es parte de un proceso de compra a través de ChileCompra.

Primavera Salud: acercando la salud a las personas

Luego de un trabajo colaborativo entre la Municipalidad de Recoleta y el Laboratorio de Gobierno, donde se levantaron una serie de dolores presentes en los centros de salud familiar, se priorizó la problemática de las largas esperas para conseguir una hora de atención médica como uno de los desafíos a solucionar. En este escenario, la primera convocatoria Impacta incentivó la generación de proyectos que resolvieran la pregunta ¿Cómo acercar la salud a las personas para descongestionar los centros de salud familiar?

Entre las más de 200 propuestas recibidas para Impacta Salud, una que destacó desde su gestación fue Primavera Salud, solución desarrollada por Juan Pablo Bravo, diseñador e infografista; Marjorie Mela, ingeniera comercial; Alide Salazar, investigadora de factores de riesgo cardiovascular; María José Veropalumbo, diseñadora integral; y Rodolfo Redlich, ingeniero civil electrónico.



“Lo vital del Bootcamp fue lograr aterrizar la idea al contexto de lo que estaban viviendo los vecinos y comprender que convive todo tipo de personas, desde una variedad socioeconómica, de edades y migrantes”.

María José Veropalumbo, equipo Primavera Salud.

Primavera Salud y el Laboratorio de Gobierno

La solución del equipo surgió íntegramente de los procesos iterativos que contempló el Bootcamp de Impacta, etapa guiada por el Laboratorio de Gobierno y enriquecida por los distintos actores relevantes del sistema de salud. Durante el mes que duró la instancia, se dispuso una incubadora acelerada para cada uno de los 20 proyectos seleccionados.

Redlich destaca el Bootcamp, pues “te enseñan cómo llevar un proyecto apuntado hacia el servicio público”. Veropalumbo señala que lo central de este hito fue lograr “aterrizar la idea al contexto de lo que estaban viviendo los vecinos y comprender que convive todo tipo de personas, desde una variedad socioeconómica, de edades y migrantes”.

Luego de este contacto con los usuarios de salud pública, el equipo desarrolló Primavera Salud, una plataforma que traduce los exámenes de sangre a un formato atractivo visualmente, que incluye gráficos e imágenes. Toda esta información es personalizada por lo que el usuario puede reconocer indicadores fundamentales de su problema cardiovascular, como la glicemia, el colesterol y/o la presión arterial.

¿Cuál es su valor público?

Primavera Salud empodera al paciente sobre su condición, ya que le muestra la evolución histórica de su patología por medio de los tres últimos controles, le ofrece recomendaciones personalizadas sobre prácticas y hábitos saludables, y le sugiere actividades deportivas gratuitas disponibles en su comuna. “Lo que genera ese aporte público es ese cambio de

hábito que tiene que hacer cada paciente”, acota Veropalumbo.

Esta característica fue ratificada tanto por pacientes como por especialistas de la salud. “Cuando el usuario entiende mucho mejor el problema, también puede hacer mejor el tratamiento, seguir mejor las indicaciones, ser más constante en el cuidado. Entonces el resultado es mucho más efectivo”, señala María Eugenia Chadwick, Directora del Departamento de Salud de la Municipalidad de Recoleta.

Por otro lado, al incorporar naturalmente las metodologías de la disciplina en la estructura de su organización, Primavera Salud pretende levantar prácticas sobre innovación, voluntariado y empoderamiento en los pacientes, que son los usuarios del sistema de salud pública.

El Estado reconoció estos beneficios, observando también alcances de replicabilidad y escalabilidad a nivel país. Por lo mismo, Primavera Salud fue beneficiado con recursos económicos para testear su solución en el CESFAM de Recoleta. Al respecto, la Ministra de Salud, Carmen Castillo, reconoce que el proyecto apunta a “necesidades dentro del sistema de salud y que van a impactar en la calidad de vida de las personas”.

En diciembre de 2017, Primavera Salud se convierte en proveedor de servicios de la Municipalidad para implementar la plataforma y el servicio en cuatro CESFAM de la comuna. La idea es que Primavera Salud pueda ser un servicio ofrecido a los municipios, para que puedan integrar la solución en los CESFAM de sus comunas, lo que se materializa como una compra pública de innovación.





Convocatoria Impacta Energía (2016)

La energía es mucho más que un insumo básico para todos los ciudadanos, es un factor estratégico en el desarrollo de Chile. Su generación y uso representan oportunidades para mejorar la calidad de vida de las personas y favorecer el desarrollo económico y social.

Impacta Energía, patrocinada por el Ministerio de Energía, tiene por objetivo buscar las mejores ideas en torno al acceso, el ahorro y la promoción de la energía como fuente de desarrollo nacional.



Impacta energía

Construyamos hoy las innovaciones energéticas del futuro.



apoyado por:
**Laboratorio
de Gobierno**

Aliados



STANFORD
BUSINESS
Ignite

endeavor
CHILE

ST>RT-UPCHILE



pro|CHILE

Fundación
Avina

Premio Nacional de
Innovación



Dirección
ChileCompra

OpenBeauchef
De la inversión a la innovación

CO
LUN
GA
FUNDACIÓN

CITY
MART

CORFO

BancoEstado

¿Por qué energía?

De acuerdo con la Política Energética elaborada en el año 2015 por el Gobierno de Chile, la gran meta es lograr que la energía en nuestro país sea sustentable, inclusiva, competitiva y sostenible.

Los avances del Ministerio de Energía han sido consistentes en este camino, pero se necesitaba abrir el Estado a nuevas ideas y compartir los desafíos.

Laboratorio de Gobierno + Ministerio de Energía: Innovaciones energéticas para el futuro

Cómo se obtiene y cómo se utiliza la energía son interrogantes que tienen un impacto directo en el crecimiento económico, en el medio ambiente, en el desarrollo y la calidad de vida de las comunidades, familias y personas.

En este marco, el Laboratorio de Gobierno organizó talleres con actores del Ministerio para levantar una serie de dolores para la cartera. En esas instancias se concluyó que era necesario relevar la importancia de la energía en sus distintas formas y usos, e involucrar a toda la ciudadanía en el desarrollo energético del país.

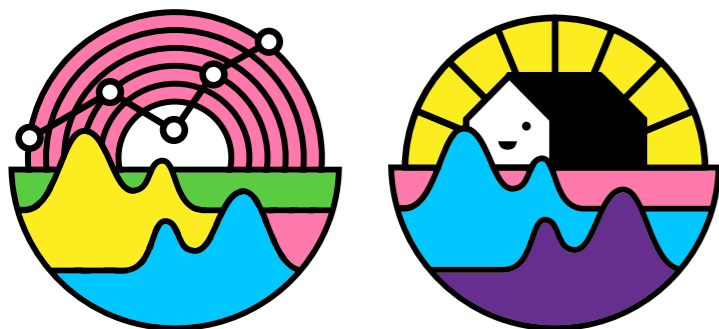
Estos dolores se tradujeron en los dos desafíos clave de Impacta Energía:

¿Cómo satisfacemos las necesidades energéticas de las viviendas y sus barrios con soluciones eficientes? (Desafío Vivienda)

Nuevas formas para satisfacer las necesidades básicas de las viviendas y sus barrios, utilizando menos recursos energéticos.

¿Cómo mejorar el acceso y uso de la energía renovable en las micro, pequeñas y medianas empresas para aumentar su productividad? (Desafío MIPYMES)

Mejorar el acceso y uso, pensando en la energía como un insumo clave para la mejora de la productividad de las MIPYMES.



Conjunto de imágenes utilizadas para identificar los dos desafíos: Vivienda y MIPYMES.



En el Bootcamp, los equipos testean sus soluciones con usuarios.



El Ministro de Energía de la época, Máximo Pacheco en conjunto con funcionarios del Ministerio y del Laboratorio de Gobierno.



Equipos finalistas visitan planta nuclear de la CCHEN.



Jimena Jara, en el momento Subsecretaria de Energía, encabeza jurado experto en el Demo Day.

Postulación y Demo Day

La plataforma de postulación recibió 494 ideas, de las cuales 40 fueron seleccionadas por un comité de expertos del Ministerio de Energía para la etapa de Demo Day. En esta instancia los equipos tuvieron la oportunidad de presentar, de manera presencial, el contenido de sus proyectos ante un jurado experto público-privado, encabezado por el entonces Ministro de Energía, Máximo Pacheco. Tras esta fase, 20 equipos pasaron a la etapa más desafiante de Impacta Energía: el Bootcamp.

Bootcamp

El Bootcamp de Impacta Energía fue una instancia que se llevó a cabo entre el 2 y el 30 de noviembre de 2016, en las oficinas del Laboratorio de Gobierno. En él, cada uno de los 20 equipos elegidos en el Demo Day contó con una subvención de 5 millones de pesos para transformar su idea en un prototipo mínimo viable (MVP). Con este fin, se organizó una agenda intensa de actividades y mentorías, en las que se involucraron equipos expertos y técnicos del sector público y privado, encabezados por el Ministerio de Energía.



Expo y ganadores

El 1 de diciembre de 2016, tras el paso por el Bootcamp, los 20 equipos tuvieron la posibilidad de participar en la Expo de Impacta Energía, donde mostraron sus prototipos al jurado y a la comunidad.

El jurado lo conformaron actores del Ministerio de Energía, el Ministerio de la Vivienda, el Ministerio de Economía, CORFO y la Universidad de Santiago, desde el sector público; y representantes de Stanford Ignite, 13C, Fundación Colunga, Valhalla, Engie Factory, ASECH, Ashoka y Late!, desde el sector privado.

A continuación, se premió a las cuatro ideas ganadoras (dos por cada uno de los desafíos), las que recibieron un monto final para el pilotaje estimado en 75 millones de pesos.

Los ganadores

DoClean

Pellets para calefacción, compuestos de los desechos vegetales que se encuentran en el estiércol de las vacas.

Quempin

Quemadores eficientes de gas con gran rango de potencia y bajas emisiones para la industria del pan.

MPZero

Filtro para estufas a leña residenciales que, mediante la generación de un campo eléctrico del dispositivo, captura el 90% del material particulado.

Kunza

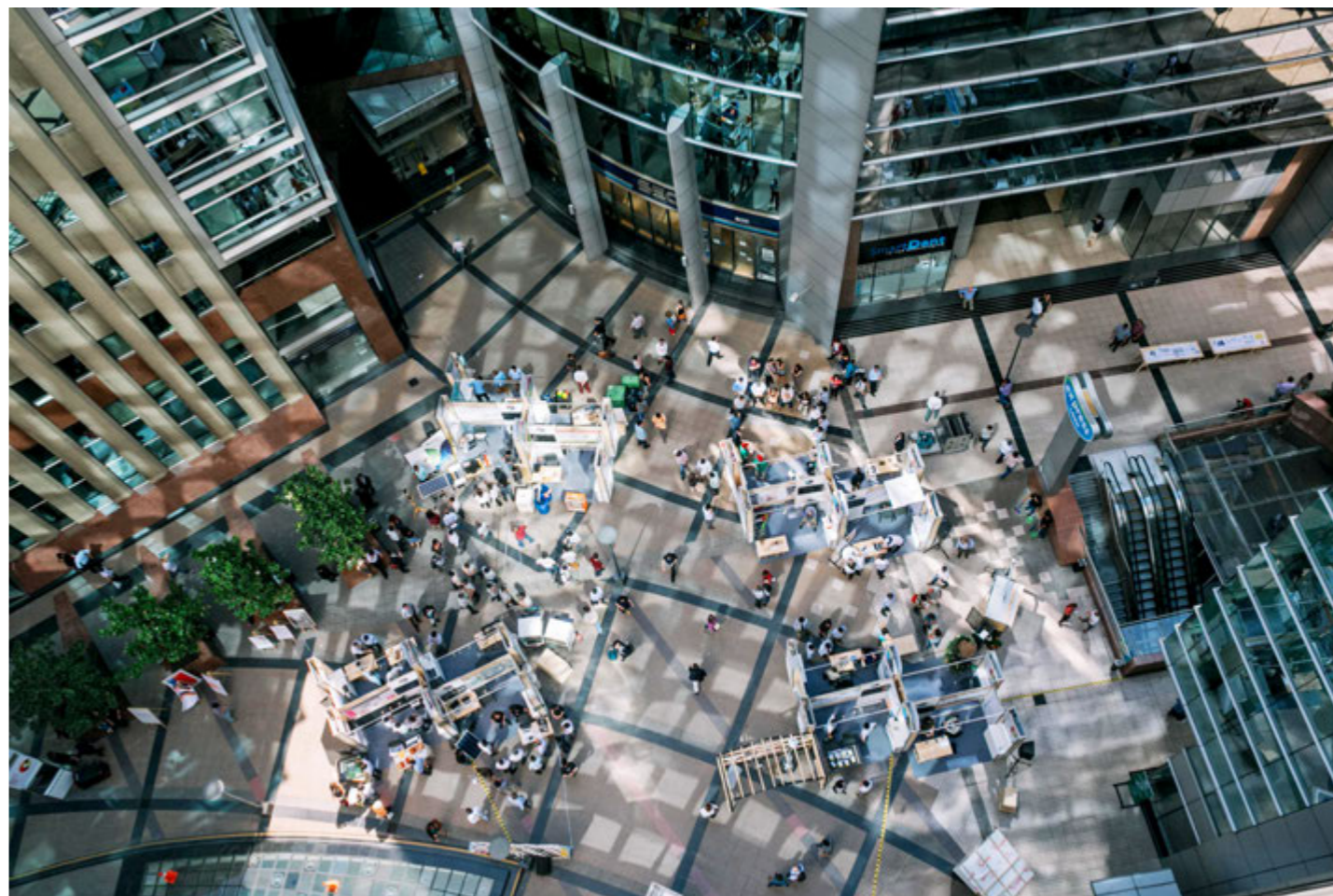
Planta de secado hortofrutícola que cubrirá el 100% de su demanda térmica a partir del sol.

Pilotaje

Entre diciembre de 2016 y enero de 2017, los cuatro equipos ganadores de Impacta Energía se reunieron con las contrapartes del Ministerio de Energía y el Laboratorio de Gobierno para dar el puntapié inicial a la etapa de pilotaje. Para esta fase, las iniciativas se centraron en diferentes objetivos: intervenir en el territorio con las soluciones ganadoras; evolucionar los prototipos mínimos viables de acuerdo con la validación de hipótesis en terreno con usuarios reales; medir resultados intermedios; y consolidar un marco de colaboración con actores públicos y privados relacionados.



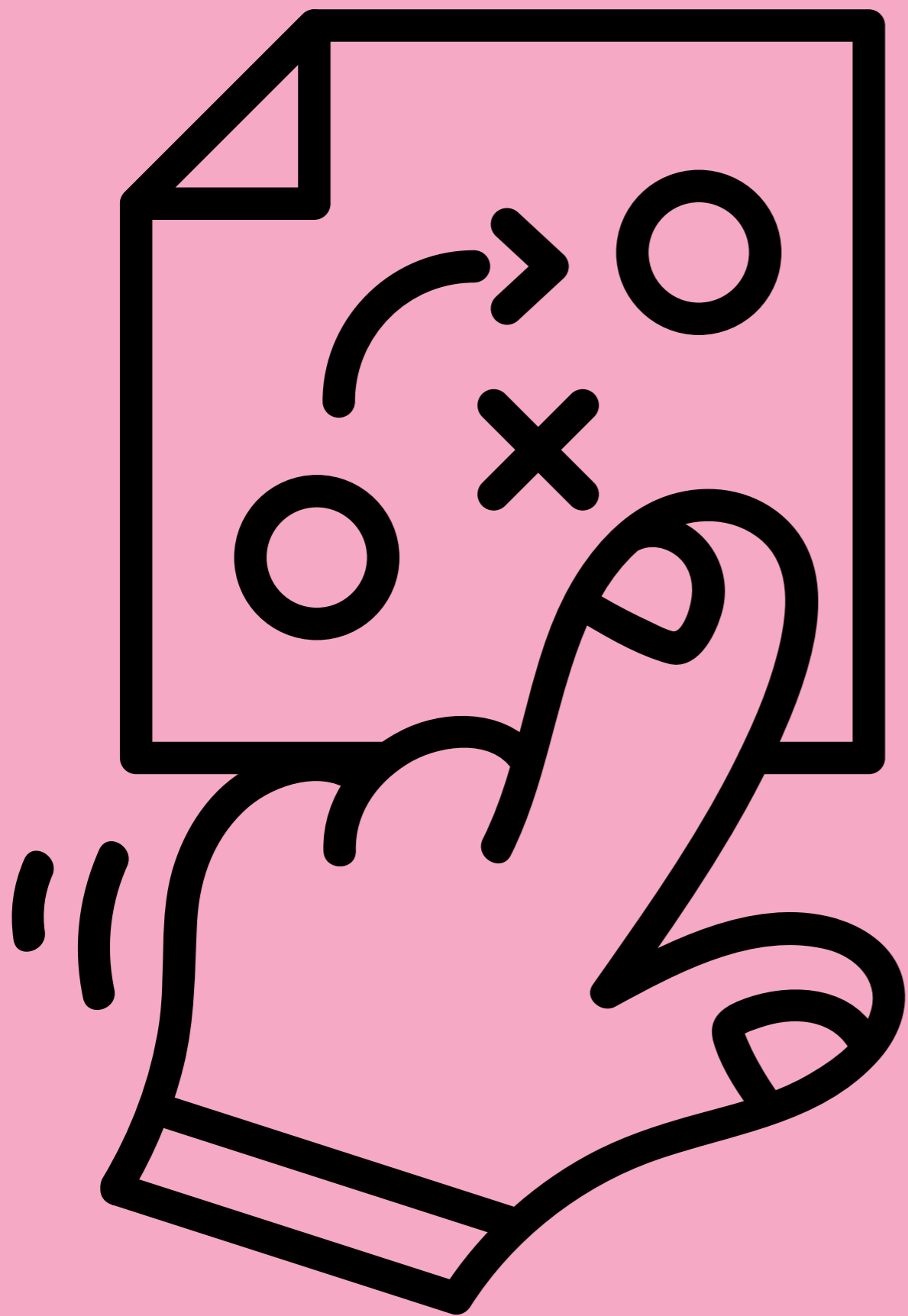
Actividad del Bootcamp con funcionarios del Ministerio de Energía.



Expo y evaluación realizada en Santiago Downtown.



Equipo Quempin, ganadores del concurso.



Experiencias de Innovación

A continuación se presentan casos que reflejan experiencias de innovación surgidas durante este concurso.

Impacta Energía



DoClean: calefaccionando hogares al reducir desechos ganaderos

¿Cómo satisfacemos las necesidades energéticas de las viviendas y sus barrios con soluciones eficientes? A esta problemática buscó dar solución DoClean, uno de los equipos ganadores de la convocatoria de innovación Impacta Energía, integrado por Felipe Commentz, socio y fundador, y Hermógenes Guerrero, director de operaciones.

Una sola vaca es capaz de producir ocho toneladas de estiércol anuales. El equipo lo eligió como la materia prima de su solución porque es un material disponible, proveniente del mundo vegetal y demora mucho más en degradarse. El propósito es usar este recurso para desarrollar un biocombustible en formato *pellet* llamado Lignum, iniciativa que, además, se ocupa del manejo responsable de los residuos del ganado.

El acceso a diferentes actores involucrados en la problemática energética fue lo que les permitió "incorporar experiencias y análisis de otros a nuestro proyecto y a nuestra iniciativa, lo que significó un cambio cultural para quienes hemos emprendido con anterioridad y tenemos nuestros años. Hoy día, aprender esa apertura ha sido muy valioso".

Felipe Commentz, equipo DoClean.



DoClean y el Laboratorio de Gobierno

Durante las jornadas del Bootcamp, DoClean se familiarizó con las metodologías y herramientas del Diseño de Servicios utilizadas por el Laboratorio de Gobierno, disciplina que trabaja colaborativamente con diferentes actores para dar una solución integral y multidisciplinaria a las problemáticas.

El acceso a diferentes actores involucrados en la problemática energética fue lo que le permitió al equipo "incorporar experiencias y análisis de otros a nuestro proyecto y a nuestra iniciativa. [Esto] significó un cambio cultural para quienes hemos emprendido con anterioridad y tenemos nuestros años. Hoy día, aprender esa apertura ha sido muy valioso", señala Felipe Commentz.

En esta línea, el equipo comenta que Impacta es "como un puente conector entre el emprendedor y el mundo gubernamental. Es bueno tener un vínculo facilitador que permite la comunicación, el conocimiento, y dar más información mutua".

La solución se encarga de la gestión de los residuos de 300 vacas. De la forma tradicional, esta acción tiene un costo de 25 millones anuales, monto que se emplea para convertir el residuo en fertilizante y rociarlo en el campo. Por su parte, el equipo estima que una máquina peletizadora de Lignum es capaz de procesar 772 toneladas de estiércol anuales, por lo tanto, cuatro plantas de DoClean podrían cubrir este total de residuos; a partir de los 18 meses, la granja comenzaría a percibir ganancias económicas.

¿Cuál es su valor público?

DoClean es una Empresa B, ya que entrega soluciones concretas a problemáticas sociales. Apuesta por la vinculación público-privada en la búsqueda de sustitutos para la leña y el carbón, una de las metas de la Estrategia Nacional de Energía. Al respecto, Commentz explica que "este es un emprendimiento que quiere apoyar a iniciativas del Gobierno, del Estado, en términos de las políticas medioambientales, tratar de disminuir la utilización de leña húmeda".

Este aporte es posible, ya que Lignum tiene propiedades energéticas similares al carbón y la leña, lo que permite calefaccionar los espacios sin generar malos olores y mantener por mayor tiempo la temperatura. Además, desde el punto de vista medioambiental, no emite gases ni partículas contaminantes, por lo que su huella de carbono es de 0,018 toneladas de carbono equivalente. Es decir, un 0,7% del total emitido por el carbón.

La solución también aporta a la eficiencia energética porque el pellet es un 20% más durable. Por último, el proyecto entrega un beneficio en productividad, pues cada máquina ahorra 25 millones de pesos al año en gestión de residuos, de acuerdo a una lechería promedio.

Lo anterior es relevante en ciudades que presentan mala calidad del aire, como Santiago, Concepción y Coyhaique, lo que permitiría disminuir la incidencia de enfermedades respiratorias, principal problema de salud que enfrentan los servicios de urgencia en los meses de invierno.

Esta solución es valiosa para el Estado y podría llegar a transformarse en una política pública. Por lo mismo, el equipo fue seleccionado como uno de los cuatro ganadores de la convocatoria, reconocimiento que significa la entrega de 75 millones de pesos para testear el pellet en la Granja Ecológica de la comuna de Lonquén.



Quempin: mejorando la eficiencia y calidad en la industria panadera

El proyecto Quemadores Industriales para Panaderías Eficientes (Quempin) reformuló los quemadores utilizados en los hornos tradicionales de las panaderías. La innovación, basada en materiales porosos inertes, transmite de manera eficiente y limpia el calor generado por una mezcla gaseosa. Esto ayuda a disminuir tanto los costos de producción como la cantidad de contaminantes al medio ambiente, ya que no depende de la combustión de la leña ni del petróleo a la hora de cocinar el pan.

Esta propuesta fue seleccionada para participar en la convocatoria de innovación pública Impacta Energía, desarrollada entre el Laboratorio de Gobierno y el Ministerio de Energía, en concordancia con la Estrategia Nacional de Energía. Esto, porque respondió a uno de los dos desafíos propuestos por el Laboratorio y el Ministerio, definidos tras realizar, en conjunto, un proceso de levantamiento de dolores claves para la cartera, los que buscaron "aumentar la participación, movilizándolo e involucrando a todos los ciudadanos en el desarrollo de Chile", explicó el entonces Ministro de Energía, Máximo Pacheco.

Quempin, integrado por los estudiantes, profesionales y académicos de la Universidad Técnica Federico Santa María (UTFSM), Nicolás Becker, ingeniero civil mecánico; Nicolás Castro, licenciado en ingeniería; Hernán Olguín, doctor en combustión; Nicolás Ripoll, magister en ciencias de la ingeniería mecánica; Joaquín Rosas, ingeniero civil mecánico; y Mario Toledo, doctor en ingeniería de procesos y tutor del equipo, enfrentó la pregunta: ¿Cómo satisfacemos las necesidades energéticas de las viviendas y sus barrios con soluciones eficientes?

Para lograrlo, el grupo recibió el constante apoyo de diferentes actores. Por lo mismo, Joaquín Rosas, director del proyecto, agradeció a su casa de estudios la infraestructura y tecnologías facilitadas, la ayuda proporcionada por instituciones y profesionales del sector público, y el acompañamiento entregado por la Federación Chilena de Industriales Panaderos (Fechipan).

"La co-creación fue la llave que abrió infinitas puertas para ser articuladores de tecnologías que ayuden a la gente".

Equipo Quempin.

Quempin y el Laboratorio de Gobierno

En Impacta Energía, los integrantes de Quempin participaron de las diferentes etapas que contempla la convocatoria. Sin embargo, para ellos, la más significativa fue el Bootcamp. En esta incubadora acelerada de un mes, recibieron apoyo monetario y metodológico por parte de expertos del Laboratorio de Gobierno, actores del Ministerio de Energía y del sector privado.

La solución de Quempin, centrada en las personas, reformuló los tradicionales quemadores de hornos, utilizando superficies porosas inertes del sólido carbonato de silice. Este material es "compacto, reducido y de alta densidad energética, por lo que es muy versátil y fácil de manipular", explica Becker.

Tras los testeos realizados en ocho panaderías ubicadas en las regiones de Valparaíso, Metropolitana y Biobío, los resultados validaron la propuesta de Quempin. Un ejemplo de esto es lo ocurrido en una panadería de Valparaíso, donde el uso de los quemadores significó un 20% de ahorro energético. Al respecto, Toledo indica que "son muy destacados, ya que duplicamos la eficiencia de combustión de leña".

De su participación en Impacta Energía, el equipo recalca la importancia de colaborar con diferentes actores y generar soluciones pensadas en las personas. Para ellos, "la co-creación fue la llave que abrió infinitas puertas para ser articuladores de tecnologías que ayuden a la gente". Becker agrega que "no importa la calidad de la teoría y los conocimientos si estos no tienen un impacto en la población" y que eso solo se logra gracias a las metodologías adquiridas durante el programa.

¿Cuál es su valor público?

Quempin, al ser una solución económica, fácil de implementar y ecoamigable, contribuye directamente con Fechipan en el cumplimiento del Acuerdo de Producción Limpia, firmado el año 2015 con el Gobierno. En ese documento se establece entre las metas la disminución del consumo energético, los contaminantes atmosféricos y los vertidos en rellenos sanitarios, en un 3%, 5% y 20%, respectivamente, en las más de 12.300 panaderías activas en Chile.

Además, Quempin, al reducir los costos de producción asociados a combustibles, también contribuye en la economía personal de los chilenos, que consumen un promedio de 90 kilos de pan al año, sobre todo en los estratos socioeconómicos medios y bajos del país.

Estos atributos fueron reconocidos por el Estado, por lo que el equipo fue seleccionado como uno de los cuatro ganadores de la convocatoria, lo que le permitió acceder a 75 millones de pesos para profundizar en la iniciativa.

Actualmente, Quempin busca obtener la certificación por parte de la Superintendencia de Electricidad y Combustibles (SEC), sobre todo en temas de seguridad. "Es clave certificar el quemador para poder seguir trabajando con otras panaderías", explica Rosas. Cuando tengan la aprobación, el equipo continuará la implementación en panaderías pilotos, en conjunto con empresas abastecedoras de gas.



MPZero: disminuyendo material contaminante al calefaccionar hogares

Tras un proceso de levantamiento de dolores clave para el Ministerio de Energía, llevado a cabo por la cartera y el Laboratorio de Gobierno, se definieron dos desafíos fundamentales. Uno de ellos era cómo satisfacer las necesidades energéticas de las viviendas y sus barrios con soluciones eficientes. A esta problemática buscó dar solución el equipo MPZero, integrado inicialmente por el arquitecto Ricardo Soto; el ingeniero civil eléctrico, Eduardo Burboa; y el ingeniero civil industrial, Esteban Soto.

El equipo desarrolló un filtro para estufas a leñas, el cual permite capturar un 90% del material contaminante que estas emiten al medio ambiente. Esto, como explica Esteban Soto, implica que las micropartículas se adhieren al tubo de la estufa y se mantienen ahí, sin llegar al exterior de la vivienda calefaccionada. Al respecto, precisa que este filtro disminuye “las emisiones de cada uno de los calefactores de leña que existen en las viviendas de la zona centro-sur de Chile”.



“Co-crear era mucho más importante de lo que yo pensaba en un inicio, entonces ese fue el cambio más radical de concepto que tuve a lo largo de ese proceso”.

Eduardo Burboa, equipo MPZero.

MPZero y el Laboratorio de Gobierno

Tras ser seleccionado por la convocatoria, el equipo participó en talleres y actividades del Bootcamp, que consiste en un mes de incubación acelerada de los proyectos. En estas jornadas, MPZero se familiarizó con las metodologías y herramientas del Diseño de Servicios, disciplina que instala en el centro de la problemática al usuario o cliente final, con el que se trabaja colaborativamente para dar una solución integral y multidisciplinaria. Al respecto, Burboa expresa que “co-crear era mucho más importante de lo que yo pensaba en un inicio, entonces ese fue el cambio más radical de concepto que tuve a lo largo de ese proceso”.

En línea con lo anterior, el ingeniero civil eléctrico señala que “hay una evolución clara, tanto en la propuesta de valor como una evolución también de las personas en cuanto a conocimiento”, porque durante esta experiencia “uno siente que tiene muchas nuevas herramientas”.

Ricardo Soto indica que, tras varios intentos de modelos basados en “puro pensamiento mágico”, lograron generar una solución simple, de fácil instalación y económica para los usuarios, ya que tendría un valor comercial de tres mil pesos. Esto fue lo que les permitió ser uno de los cuatro ganadores de la convocatoria, por lo que recibieron 75 millones de pesos para testear su filtro eléctrico en la Población Corvi de la ciudad de Coyhaique.

¿Cuál es su valor público?

Este proyecto está en línea no solo con la Estrategia Nacional de Energía, sino también con el plan del Ministerio del Medio Ambiente para recambiar las casi 121 mil estufas a leña en todo el país, lo cual tiene un costo de 60 mil millones de pesos. Con esta misma inversión se puede instalar MPZero en casi un millón de viviendas, reduciendo en cada una de ellas en un 90% la emisión del material particulado, de forma limpia y segura.

Esto es relevante en ciudades que presentan mala calidad del aire, como Coyhaique, Padre las Casas y Osorno, de acuerdo al ranking de la Organización Mundial de la Salud (OMS). Por lo tanto, se podría disminuir la incidencia de enfermedades respiratorias, principal problema de salud que enfrentan los servicios de urgencia en los meses de invierno. Estas afecciones son más riesgosas para los niños, razón por la cual la solución de MPZero contribuiría también a evitar el ausentismo escolar en esta época.

Estas características son valiosas para el Estado, ya que ofrecen alternativas reales a problemáticas ciudadanas de una forma integral y desde diferentes dimensiones y actores.

En el futuro próximo el equipo desea introducir su producto al mercado, a disposición del público en general. Además ven la posibilidad de brindar servicios al Estado para acceder de forma más focalizada a los lugares críticos.



Termocañón: mejorando la calidad de vida en la Araucanía

Termocañón es una innovación creada por César Lagos, emprendedor de la Región de La Araucanía, en las cercanías de Lumaco. Su idea consiste en llevar agua caliente a los hogares de escasos recursos, a través de la instalación de un balón de gas en desuso que actúa como un calentador de agua de uso doméstico.

Lo anterior tiene sentido si consideramos el Estudio Nacional de la Dependencia en las Personas Mayores del año 2009, investigación realizada por el Instituto de Nutrición y Tecnología de Alimentos (INTA) sobre las condiciones socioeconómicas de adultos mayores de 60 años. Esta investigación reveló que, en zonas rurales, las personas de tercera edad tienen casi un 40% menos de acceso al agua caliente. En caso de tenerlo, se obtiene por medio del consumo de energía eléctrica para calentar el agua.

Para enfrentar esta realidad, la solución desarrollada por Lagos permite no solo apoyar a las familias rurales, sino también cuidar el medio ambiente. Su dispositivo consiste en reciclar balones de gas de diferentes tamaños, de los cuales el más solicitado es el que tiene 70 centímetros de alto y 71,2, de ancho. El balón cuenta con una entrada por donde ingresa el agua y otra por donde sale, que se acoplan fácilmente a la tubería, llamada "cañón", en las cocinas a leña, implemento de uso común en las cocinas del sur de Chile.

De esta forma, el balón de gas permite acumular hasta 30 litros de agua caliente en una hora, lo que equivale a dos duchas seguidas de entre siete y diez minutos, aproximadamente, explica Lagos.

"El Bootcamp es donde uno puede madurar realmente lo que es un proyecto; la incorporación del Doble Diamante, nos abrió un abanico que se cerró con una idea clara".

César Lagos, equipo Termocañón.

Termocañón y el Laboratorio de Gobierno

Con su idea, trabajada y validada por la Fundación Desafío Levantemos Chile, el equipo de Termocañón postuló al concurso de innovación pública Impacta Energía.

El motivo de su participación, según Lagos, fue "masificar su sistema para calentar el agua de todos aquellos que están en una situación de vulnerabilidad, mejorando su calidad de vida". Esta misión también es compartida por los otros dos integrantes del equipo, Rosario Reyes, su esposa y administradora de finanzas, y Cristián O'Ryan, de Desafío Levantemos Chile, encargado de aspectos técnicos y operativos en Santiago.

Si bien el equipo no resultó ganador de la convocatoria, sí destacó su paso por el programa y sus diferentes fases, principalmente el Bootcamp, que le permitió aprender del Diseño de Servicios, disciplina centrada en las personas y que co-crea junto a los usuarios las soluciones acorde a sus necesidades.

Para Lagos, el Bootcamp es "donde uno puede madurar realmente lo que es un proyecto". Allí la herramienta del doble diamante, los ayudó a abordar el problema y les abrió "un abanico que se cerró con una idea clara", refiriéndose a las mejoras realizadas a la infraestructura del Termocañón y la creación de un modelo de negocios.

¿Cuál es su valor público?

El equipo destaca que Termocañón se constituye como una alternativa segura, eficiente, fácil de instalar y económica, que cambia la vida de las personas. Esto, porque "no hay muchas soluciones que sean prácticas en el campo", indica César Lagos. Así, esta solución se convierte en "ahorro energético para aquellas familias que no cuentan con otras alternativas para calentar el agua de la llave", explica el emprendedor.

Para seguir con su misión, el equipo instaló de manera gratuita casi la mitad de los 110 termocañones presentes en la zona de Lumaco y sus alrededores. Según Lagos, la forma de selección de los beneficiarios se logra gracias a la buena relación con los municipios locales. "Nosotros primero nos acercamos a la municipalidad y vemos el catastro de personas vulnerables que tienen ellos". A continuación "nos dan un listado y nosotros vamos a ver a las familias que cumplen con los requisitos", puntualiza. Para aquellos hogares con mejor situación, pero sin acceso al agua caliente, el costo de instalación es de 200 mil pesos totales. "No es tanta plata para una solución a largo plazo, porque hablamos de 10 años de utilidad", señaló Lagos.



impacta energía



laborator
de Gobier

¿Qué pasa entonces?

Si bien las cifras de los casos policiales han disminuido en los últimos tres años, la percepción de inseguridad en la ciudadanía ha aumentado. En la misma línea, distintos estudios muestran que la delincuencia es el problema al que el Gobierno debería dedicar sus mayores esfuerzos. La incivildad es clave a la hora de explicar estos niveles de percepción de inseguridad, lo que se convierte en prioridad para el Gobierno de la Presidenta Bachelet, a través del Plan Nacional de Seguridad Pública y Prevención de la Violencia y el Delito, "Seguridad para Todos".

Impacta Seguridad fue una invitación amplia, para que personas y organizaciones de todo tipo pusieran a disposición del Estado chileno ideas y soluciones innovadoras concretas para crear barrios más activos, comprometidos y organizados, de modo de mejorar la seguridad pública que beneficia a todos.

Ministerio del Interior y Seguridad Pública + Laboratorio de Gobierno: Innovaciones para la seguridad pública

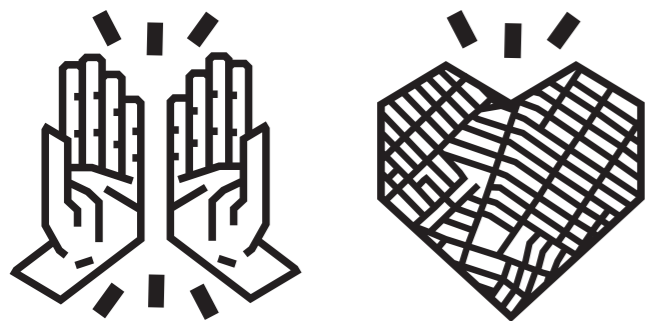
Tras diversos talleres junto al Ministerio del Interior y Seguridad Pública, y luego de validaciones con dirigentes sociales, se llegó a la priorización de dos problemáticas principales:

- Vinculación entre vecinos, cooperación para aumentar la confianza.
- Espacios públicos e identificación de los ciudadanos con sus barrios.

Estas problemáticas se tradujeron en los dos desafíos de Impacta Seguridad:

Somos Vecinos: ¿Cómo generar mayor cooperación entre vecinos para aumentar la confianza y la seguridad en barrios vulnerables?

Viva el Barrio: ¿Cómo mejorar la infraestructura pública para que las comunidades se identifiquen con sus barrios?



Conjunto de imágenes utilizadas para identificar los dos desafíos: Somos Vecinos y Viva el Barrio.



Equipos participantes del Bootcamp se reúnen con los ganadores de Impacta Salud e Impacta Energía.



Actividad de difusión en Rancagua.



El entonces Subsecretario del Interior Mahmud Aleuy en el lanzamiento del concurso en la comuna de Huechuraba



Subsecretario del Interior
Mahmud Aleuy en el
lanzamiento del concurso en
la comuna de Huechuraba.



Actividades del Bootcamp

Comunas de implementación de prototipos y pilotos

El proceso de co-creación de las propuestas fue ejecutado durante las fases del Bootcamp y de pilotaje, junto a la ciudadanía y autoridades locales, dentro de un territorio definido por el Laboratorio de Gobierno y el Ministerio del Interior y Seguridad Pública. De este modo, se decidió que Impacta Seguridad se implementaría en Coquimbo, Huechuraba, Lo Barnechea, Pudahuel, Rancagua y Valparaíso.

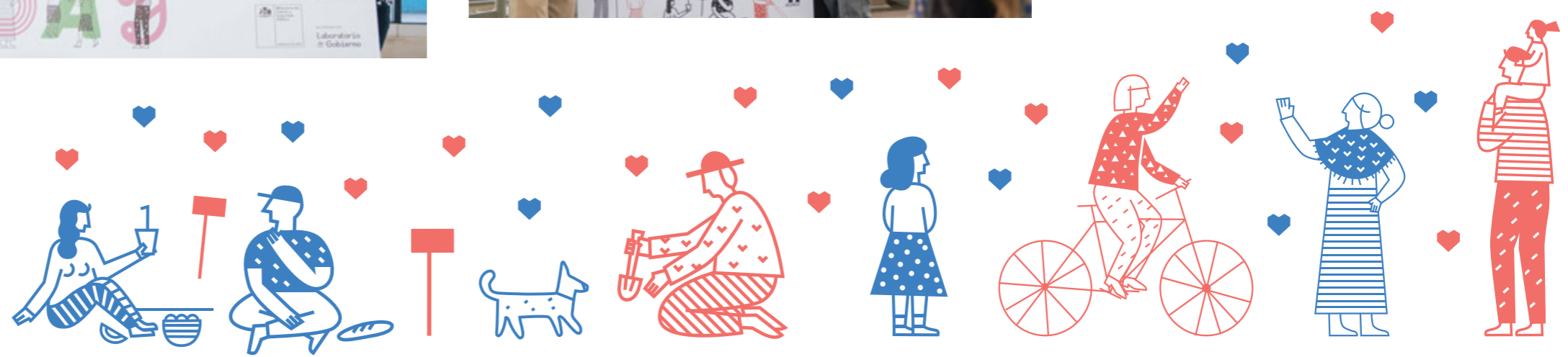
Jurado experto y Demo Day

Tras recibir 201 ideas de distintos lugares de Chile, una comisión de selección, compuesta por profesionales del Ministerio del Interior y del Laboratorio de Gobierno, eligió 40 ideas en total, es decir, 20 propuestas por cada uno de los dos desafíos.

Los 40 equipos seleccionados participaron del Demo Day los días 23 y 25 de agosto de 2017. En este espacio, un jurado experto escuchó y evaluó los proyectos para seleccionar a los 20 mejores proyectos que seguirían a la etapa fundamental de la convocatoria, el Bootcamp.

Bootcamp

El Bootcamp de Impacta Seguridad fue una oportunidad única dentro del Estado. Consistió en un mes de incubación acelerada, donde los equipos desarrollaron y validaron sus prototipos viables. Para esto, dispusieron de un subsidio de cinco millones de pesos, el apoyo metodológico del Laboratorio de Gobierno y los conocimientos de expertos técnicos provenientes de diversos organismos del Estado, la academia y del sector privado. Este Bootcamp, a diferencia de los otros realizados, tuvo la particularidad de estar coordinado con seis municipios para que el trabajo de los finalistas se realizara en los barrios definidos y en contacto directo con los usuarios.





Los equipos presentan sus soluciones al jurado experto en la Expo realizada en la Plaza de la Constitución.

Expo + Premiación

El jueves 26 de octubre, el Bootcamp llegó a su fin. A continuación, se realizaron la Expo y la premiación, donde los ganadores fueron premiados con 75 millones de pesos para la implementación de sus pilotos.

Los finalistas dieron a conocer las soluciones que buscan mejorar la percepción de seguridad pública en los barrios, durante una exposición en la Plaza de la Constitución. Tras la evaluación del jurado, compuesto por actores del Ministerio del Interior y Seguridad Pública, entre otros organismos públicos y privados, se dieron a conocer a los seis ganadores, que ejecutaron su pilotaje en las seis comunas priorizadas.

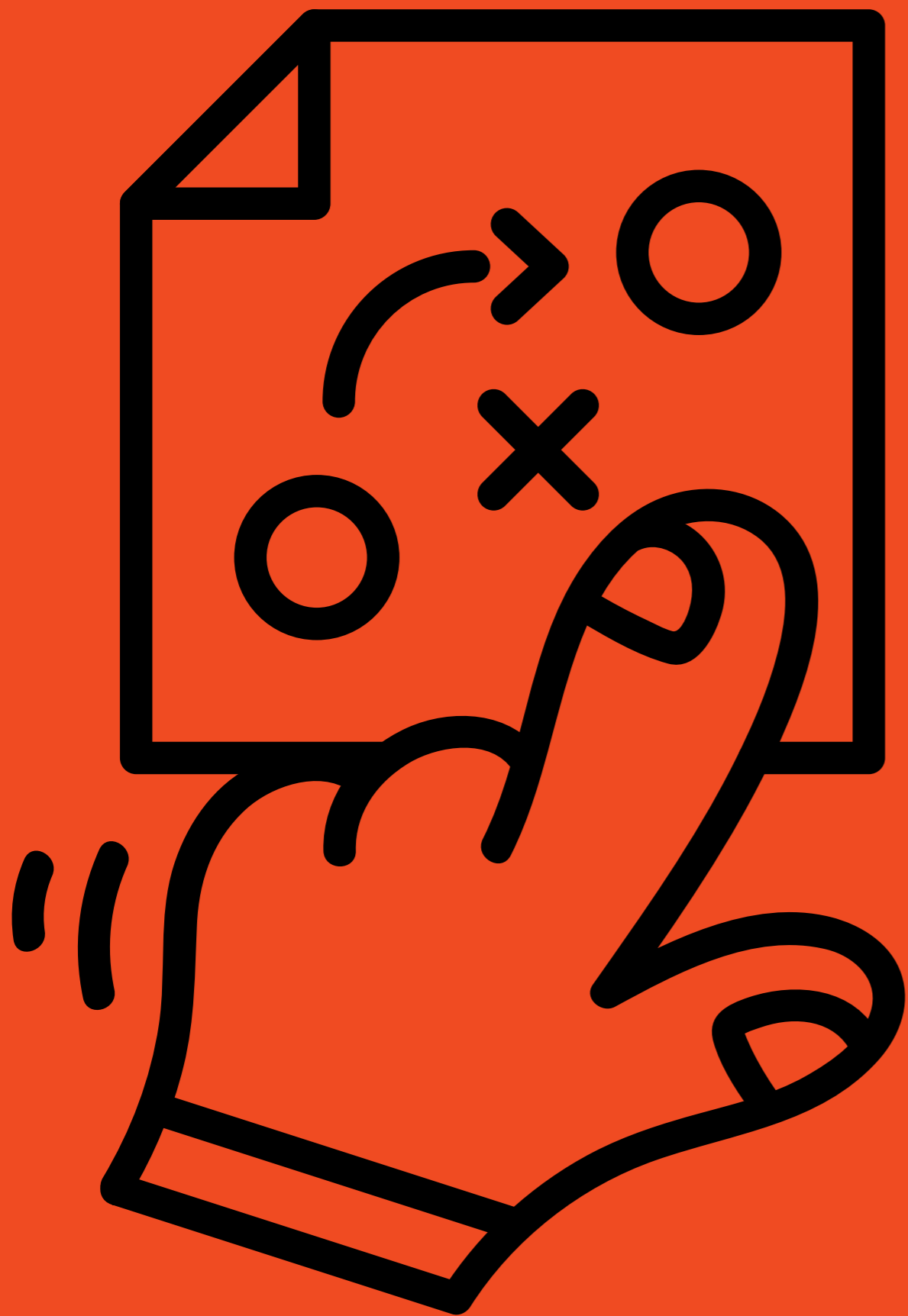
Los ganadores

Los seis equipos ganadores se adjudicaron \$75 millones para pilotear sus soluciones en las comunas –Valparaíso, Coquimbo, Rancagua, Lo Barnechea, Pudahuel y Huechuraba– y así transformarse en políticas públicas en torno a la seguridad pública en Chile.

Los proyectos ganadores fueron: Cuidado Activo, 28 años, Mosaico Mural, Deporte Libre, Al Colegio Seguro y Partido de mi Barrio.



Oscar Carrasco, Subsecretario de Prevención del Delito, entrega premio al equipo ganador "Al Colegio Seguro".



Experiencias de Innovación

A continuación se presentan casos que reflejan experiencias de innovación surgidas durante este concurso.

Impacta Seguridad



Cuidado Activo: comunidades al servicio

Cuidado Activo es una experiencia de activación comunitaria para que los niños se conviertan en el motor del barrio, de manera de fortalecer la confianza y mejorar la percepción de seguridad entre los vecinos.

Problema abordado

La inseguridad y las expresiones de violencia e incivildades debilitan los vínculos de confianza entre vecinos, quienes prefieren replegarse hacia el espacio privado. Esta situación de amenaza afecta mayormente a las familias en etapa de crianza, debido a los desafíos que asumen y a la exposición a experiencias cotidianas de inseguridad.

En este contexto, el temor o inseguridad también se debe al debilitamiento de vínculos de confianza entre la comunidad y las instituciones, situación que se acrecienta por la falta de mecanismos de información, comunicación y apoyo efectivo, entre otros factores. De esta forma, los vecinos dejan de ver a la comunidad como un espacio de cuidado colaborativo.

Descripción de la solución

Cuidado Activo propone una metodología transferible y replicable que moviliza a la comunidad y promueve la apropiación de espacios públicos. Es un servicio a la medida de las comunidades, con foco en los niños como motor de cambio, para aumentar la confianza entre vecinos. La promoción de vínculos de confianza se lleva a cabo mediante un despliegue de acciones colectivas organizadas en La Ruta del Cuidado, que genera un cambio en la interacción entre vecinos, rescatando la construcción y el reconocimiento del otro como colaborador y otorgando valor a la integración intergeneracional, desde un enfoque centrado en los recursos. De esta forma, se promueven el encuentro colectivo y el desarrollo de capacidades y habilidades de cuidado colaborativo. La ruta activa una apropiación del espacio público orientado al bien común, lo que favorece el control social informal y mejora la percepción de seguridad en el barrio.

¿Cuál es el mayor valor de la solución propuesta?

Cuidado Activo ofrece una metodología empaquetada, flexible y replicable, desarrollada por un equipo con experiencia y conocimiento en gestión local y prevención, además de la asesoría técnica necesaria para aumentar su eficacia. Esta experiencia de promoción comunitaria y prevención temprana para la seguridad, con foco en lo positivo, genera cambio en las formas de relación y convivencia en las comunidades. Esta solución responde a un problema sentido y demandado por la ciudadanía y prioritario para la agenda pública y para el desarrollo local, aumentando su valor público.

Cuidado activo propone una metodología transferible y replicable que activa a la comunidad y promueve la apropiación de espacios públicos. Es un servicio a la medida de las comunidades, con foco en los niños como motor de cambio.

La intervención temprana en prevención de incivildades en Niños, niñas y adolescentes de entre 8 y 12 años impacta positivamente en la familia, escuela y comunidad, lo que implica reducción en gasto público destinado a la protección infanto juvenil y prevención del delito.

28 Años: prevención a largo plazo

Esta iniciativa se centra en la prevención de incivildades en Niños, Niñas y Adolescentes (NNA) de entre ocho y 12 años, a través de la intervención precoz en el contexto familiar, escolar y social, y en la mentoría socioeducativa con reinserción social del joven de entre 24 y 28 años.

Problema abordado

Entre los ocho y 12 años de edad es posible identificar incivildades tempranas. Estas se manifiestan en desajustes conductuales y de aprendizaje, en niños, niñas y adolescentes con bajo soporte familiar, interacción conflictiva escolar, consumo de drogas y acciones pre-delictivas. La persistencia de una escalada conductual/delictual presenta alto compromiso infractor entre los 17 y 19 años, con internación en la red Sename.

La prevención de incivildades en NNA de entre 8 y 12 años impacta positivamente en la familia, en la escuela y en la comunidad, lo que implica la reducción del gasto público destinado a la protección infanto-juvenil y la prevención del delito.

Descripción de la solución

La identificación y el abordaje de incivildades en NNA entre 8 y 12 años, en sus ámbitos de desarrollo inmediato como lo son la escuela y la familia, resultan clave para prevenir, a mediano y largo plazo, la comisión de delitos y las problemáticas asociadas a seguridad y orden público.

La intervención socioeducativa especializada, con énfasis en el fortalecimiento de habilidades parentales y en combinación con mejoras en el abordaje y la interacción en contextos escolares, impacta directa y positivamente en el desarrollo integral de NNA entre 8 y 12. Esto significa una reducción importante en el número de niños y jóvenes atendidos por programas de infancia y adolescencia de la red Sename.

Sumado a lo anterior, la mentoría juvenil con reinserción social persistente en jóvenes entre 24 y 28 años, aporta eficacia a la intervención social, contribuyendo a la reinserción social de jóvenes con desistimiento delictivo persistente.

¿Cuál es el mayor valor de la solución propuesta?

El mayor valor es la generación de un círculo virtuoso de prevención en niños entre ocho y 12 años que manifiestan primeras incivildades, y la reinserción social de jóvenes con desistimiento persistente de entre 24 y 28 años. En esta línea se intervienen cuatro niveles de usuarios de políticas públicas: escolares, jóvenes infractores de ley con desistimiento secundario, familias de sectores vulnerables y funcionarios de la red social pública.



Mosaico Mural: rescatando historia para comunidades más unidas

El objetivo de esta iniciativa es disminuir la inseguridad mediante intervenciones artístico-culturales que rescatan la historia, la memoria y la identidad local, recomponiendo el tejido social, la organización y los espacios públicos.

Mosaico Mural, Tejido Social es un proyecto flexible, en tanto que puede ser aplicado en diversos contextos sociales, culturales y económicos, con posibilidades de acoger a comunidades grandes o pequeñas.

Problema abordado

Mosaico mural, tejido social busca ser un aporte en barrios vulnerables del país, mediante talleres de mosaico en cerámica, que posibilitan un diálogo comunitario intergeneracional. En ellos, surgen nuevos espacios para crear, compartir y aprender de manera colectiva, a través del rescate de la historia, la memoria y la identidad barrial. Estas actividades recomponen el tejido social debilitado, potencian la organización comunitaria y resignifican los espacios públicos. Esto, porque los actores protagónicos del proceso de creación artístico-cultural son todos los vecinos y vecinas (adultos, niños/as, jóvenes y adultos mayores).

Descripción de la solución

Mosaico mural, tejido social es un proyecto flexible, en tanto que puede ser aplicado en diversos contextos sociales, culturales y económicos, con posibilidades de acoger a comunidades grandes o pequeñas. El proyecto se enfoca en dos perfiles de usuario: familias con un sentimiento de inseguridad medio/alto, cuya participación de redes sea baja o nula y donde su sentido de pertenencia al barrio sea bajo; y líderes sociales comunales con alta capacidad de convocatoria, que estén interesados en generar nuevas formas de participación al interior de su comunidad.

Para su sostenibilidad en el tiempo, la iniciativa genera vínculos entre instituciones públicas y privadas con la comunidad o las familias destinatarias. Estos actores acuerdan el mantenimiento y gestión de las piezas artísticas creadas, ya que ellas pasan a formar parte del patrimonio local, aspecto que promueve el desarrollo artístico en la comunidad y asegura la iteración de esta experiencia.

¿Cuál es el mayor valor de la solución propuesta?

El trabajo es realizado íntegramente por vecinas y vecinos, no por artistas ajenos a la comunidad. Es un proyecto flexible y participativo, donde los vecinos llegan a acuerdos colectivos para definir cada etapa de la creación artística. Para su sostenibilidad, Mosaico mural, tejido social promueve vínculos entre instituciones públicas y privadas, y la comunidad (redes de coordinación horizontales y verticales), partes que acuerdan el mantenimiento y gestión de las piezas artísticas creadas, en tanto ellas pasan a formar parte del patrimonio local. Tiene altas y variadas formas de iteración mediante distintas fórmulas de financiamiento.

Deporte Libre

Programa de seguridad e inclusión social a través del deporte, que estimula la participación en el diseño, construcción y apropiación de la comunidad sobre un espacio público abandonado.

Problema abordado

Dentro de los problemas puntuales que se identifican están la percepción de inseguridad, los conflictos comunitarios, la delincuencia, el vandalismo, el abandono e incivildades, además de problemas de salud en las personas, producto del sedentarismo y la escasa oferta de programas deportivos gratuitos. Muestra de esto es que, según la encuesta de seguridad ENUSC, el 50,1% del total país declara que no acude a los parques y plazas públicas para evitar ser víctima de algún delito, realidad que acaba privando a los ciudadanos de un derecho. Por su parte, la Encuesta nacional de hábitos de actividad física y deporte revela que el 80,1% de la población es sedentaria y un 53,6% de quienes hacen ejercicio prefiere hacerlo en recintos públicos o espacios abiertos a la comunidad.

Descripción de la solución

El programa consiste en la recuperación socio-espacial de espacios de uso público, transformando un contexto de deterioro a través del deporte. La intervención contempla la construcción de una infraestructura deportiva y en un seguimiento anual basado en cursos de iniciación al deporte, campeonatos y eventos, con el fin de transformar la percepción de inseguridad de los distintos sectores que aborda el programa. El nuevo uso deportivo, además, incluye mejoras del paisaje urbano en iluminación y equipamiento, lo que promueve la ocupación del espacio por parte de los vecinos. Así, la comunidad, a través de la apropiación del espacio público, se convierte en el motor para prevenir delitos.

¿Cuál es el mayor valor de la solución propuesta?

El proyecto propicia una recuperación espacial desde la sociedad civil. De este modo, se revierte la percepción de inseguridad para recuperar el derecho de toda persona a la seguridad social. El equipo considera que el espacio público debe ser de calidad y seguro, por lo tanto, incentiva que las comunidades tengan infraestructura deportivas y culturales de uso gratuito para fortalecer la vinculación con el barrio y favorecer una vida saludable y activa.

El proyecto promueve una recuperación espacial desde la sociedad civil, revirtiendo la percepción de inseguridad para recuperar el derecho de toda persona a la seguridad social, y a obtener la satisfacción de los derechos económicos, sociales y culturales, indispensables a su dignidad.

Al Colegio Seguro

Esta iniciativa propone una metodología que busca diseñar e implementar rutas seguras para ir y venir del colegio. Aspira a que los niños puedan vivir la ciudad de manera segura, fomentando la autonomía y el autocuidado.

Problema abordado

Solo en Valparaíso, el 50% de sus habitantes ha sido víctima de un delito o conoce a alguien cercano que lo ha sufrido. En un caso más concreto, en la misma comuna solo el 80% de los niños de la Escuela Gaspar Cabrales se va solo a clases. Los niños son víctima de delitos en las calles y además están expuestos a riesgos del tránsito. Esto hace que no puedan vivir la ciudad de manera segura y confiable, lo que genera una mala percepción del espacio público y trastornos en las familias, que no quedan tranquilas cuando los niños salen de la casa.

Descripción de la solución

Al colegio seguro es una metodología que busca construir rutas seguras para ir y venir del colegio, y aplicar sobre ellas estrategias y herramientas que permitan disminuir la sensación de inseguridad. El diseño de la ruta se realiza a partir de un trabajo participativo, donde las fortalezas

del proyecto son la co-creación del trazado —por parte de los niños, padres, profesores y vecinos— y un trabajo coordinado con las autoridades comunales.

Esta iniciativa busca transformarse en una política pública que pueda desarrollarse dentro de los municipios, para hacer de las ciudades un lugar para todos, donde los niños puedan vivir de manera segura y tranquila.

¿Cuál es el mayor valor de la solución propuesta?

El proyecto pretende convertirse en una política pública comunal, donde el trabajo en conjunto de todos los actores sean la clave para asegurar el éxito. Es esta forma de trabajar la que asegurará el éxito del proyecto a futuro, promoviéndola como una política pública que enfoca sus esfuerzos en los niños y su seguridad.

Al Colegio Seguro es una metodología que busca construir rutas seguras para ir y venir del colegio, y aplicar sobre ellas estrategias y herramientas que permitan disminuir la sensación de inseguridad.



Partido de mi Barrio

El partido de mi barrio es una plataforma socio-deportiva que utiliza el fútbol y los espacios públicos para promover la cohesión comunitaria a través del compromiso con una infancia protegida.

El problema abordado

Para la seguridad pública es importante generar capital social comunitario. Este tipo de capital implica formar comunidades estables, con memorias compartidas y relaciones de confianza, que trabajen por objetivos comunes. Desarrollar redes de apoyo sólidas y efectivas se hace necesario para aportar a la reducción de brechas de desigualdad.

Descripción de la solución

El partido de mi barrio propone una instancia lúdica que involucra a diversos actores de la comunidad a partir del desarrollo de cuatro elementos: los vínculos positivos, la identidad barrial, la participación social y las redes de apoyo. Mientras los niños juegan, la comunidad se la juega en su propio partido, basado en desafíos que apunten a fortalecer las cuatro dimensiones de la cohesión comunitaria, impactando en las interacciones sociales del barrio, a través de la asociatividad, la cooperación y la reciprocidad en las relaciones.

¿Cuál es el mayor valor de la solución propuesta?

El valor público de la propuesta es la utilización de los espacios disponibles por la comunidad, como las multicanchas, las sedes sociales y plazas. Así el fortalecimiento de las interacciones sociales entre miembros de la comunidad permite la generación de vínculos que influyen positivamente en la percepción de seguridad. De lo anterior se desprende un modelo de negocios sostenible, a partir del traspaso de habilidades a la comunidad para, desde allí, poder replicar las acciones en el barrio.

Las dimensiones que componen esta cohesión comunitaria son el trabajo en equipo, las relaciones interpersonales sanas, la confianza, la empatía, el autoconocimiento y la autonomía.

**Mientras los niños juegan,
la comunidad se la juega en
su propio partido basado
en desafíos que apunten
a fortalecer las cuatro
dimensiones de la cohesión
comunitaria, impactando
en las interacciones
sociales del barrio a
través de la asociatividad,
la cooperación y la
reciprocidad en las
relaciones.**



Ministerio del Interior y Seguridad Pública

Aliados

impacta seguridad

PDI

malplaza

3.

Programas de Creación de Capacidades



Experimenta
en cifras

Propuestas
de solución
a problemas
públicos incubadas

30

Propuestas
de solución
implementadas

5

Proyectos
recibidos

81

Servidores públicos
movilizados por
Experimenta

+533

Servidores públicos
formados

277

Organizaciones
expertas en
metodologías
de innovación
asociadas

6

Talleres de
formación

+110

Mentorías
realizadas a
equipos

+550

Experimenta es un programa creado por servidores públicos para servidores públicos.
Su objetivo es generar competencias y motivaciones que permitan desarrollar, apoyar y sostener procesos de innovación centrados en las personas por vía del aprendizaje experiencial, abordando desafíos institucionales definidos estratégicamente por las instituciones públicas participantes.

Hasta la fecha, se han desarrollado dos versiones de Experimenta:

- Primera convocatoria (2016), en Santiago y Concepción.
- Segunda convocatoria (2017), en Santiago y Puerto Montt.



277

Servidores públicos formados

3.1. Experimenta

Aliados



Etapas del programa Experimenta

Fase 1: Talleres de exploración institucional

Etapa previa al comienzo del programa de participación voluntaria. En ellos se introduce la metodología que el programa utiliza y se apoya a las instituciones en la preparación de su postulación.



Fase 3: Evaluación técnica

Se elabora un ranking de las instituciones, de acuerdo a criterios técnicos y de admisibilidad. Si el equipo es seleccionado pasa a la etapa de evaluación presencial. (Dos semanas, aproximadamente)



Fase 2: Postulación online

Las instituciones postulan a través de una plataforma web.



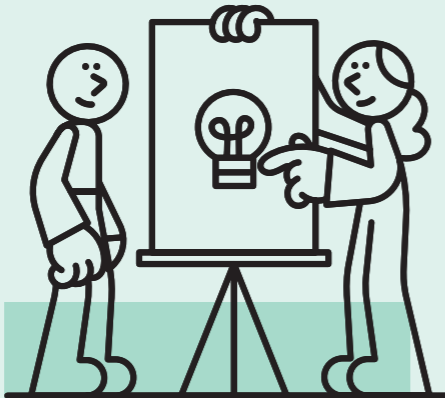
Fase 5: Hito de inicio

Instancia organizada por el Laboratorio de Gobierno en cada una de las sedes, que marca el puntapié inicial del programa. En esta actividad todos los adjudicados de la sede, tanto los equipos como las jefaturas, son reconocidos públicamente y se les entrega el material básico para iniciar su proceso.



Fase 4: Evaluación presencial

Las instituciones preseleccionadas (equipo participante en conjunto con sus jefaturas) realizan una presentación frente a la comisión evaluadora, la que entrega una propuesta de las instituciones seleccionadas al comité de evaluación. A la instancia deben asistir el jefe o jefa de servicio, los integrantes del equipo postulante y sus respectivas jefaturas directas. (Dos días, aproximadamente)



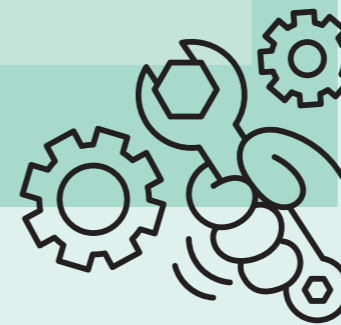
Fase 6: Módulo Descubrimiento del desafío

Su objetivo es que los equipos cuestionen su problema inicial, a partir de una investigación en terreno. El propósito es que empaticen con usuarios, servidores públicos y actores relevantes del servicio, con el fin de establecer un desafío de innovación que les permitirá comenzar un proceso de ideación de una solución.



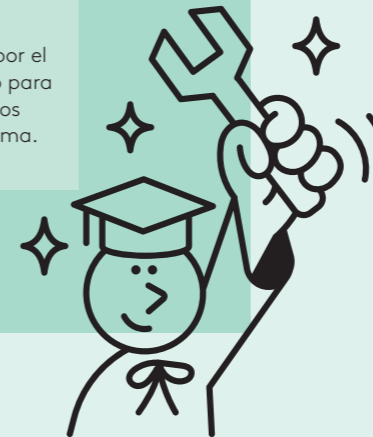
Fase 8: Módulo Prototipado y testeo

Su objetivo es que los equipos prueben las soluciones previamente ideadas, mediante un proceso iterativo de diseño y testeo de el o los prototipos de un producto o servicio. De este modo se proyecta un potencial pilotaje y la implementación de la propuesta de solución.



Fase 10: Hito de cierre y evaluación

Ceremonia organizada por el Laboratorio de Gobierno para reconocer y certificar a los participantes del programa.



Fase 7: Módulo Generación de ideas

Su objetivo es que los equipos realicen un proceso de co creación para levantar ideas con usuarios y funcionarios.



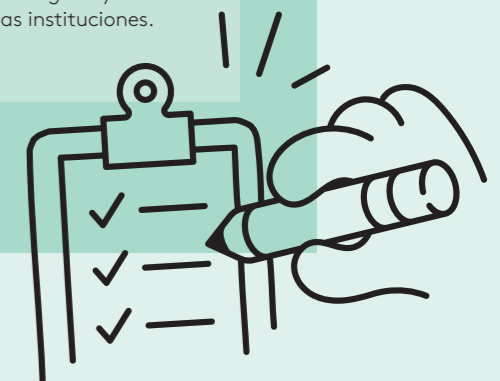
Fase 9: Módulo Gestión de la innovación pública

Su objetivo es que los equipos diseñen una estrategia de implementación del producto o servicio diseñado, a partir de los aprendizajes del proceso, lo que facilita el desarrollo y la escalabilidad del proyecto.



Fase 11: Sistematización y evaluación de la versión

Proceso de evaluación de los resultados del programa, en el que participan el equipo del Laboratorio, los expertos metodológicos y las contrapartes de las instituciones.





Orígenes

Entre los años 2015 y 2016 se llevó a cabo el levantamiento de información con cerca de 400 servidores públicos y jefaturas que han sido parte de distintas instancias de trabajo del Laboratorio de Gobierno y la Dirección Nacional del Servicio Civil. El foco de esta experiencia fue entender las principales necesidades o barreras que estos actores experimentan al querer desarrollar y sostener procesos de innovación al interior de sus instituciones.

Al clasificar las necesidades levantadas durante este proceso, se establecieron las siguientes categorías:

- **Desarrollo de competencias:** Se requieren instancias para desarrollar competencias de innovación en funcionarios y directivos.
- **Gestión de la innovación:** Se necesita desarrollar procesos que garanticen la implementación de nuevos o mejores servicios públicos y que estas queden instalados.
- **Sintonización institucional:** Es importante sintonizar a autoridades, jefaturas intermedias y estructuras organizacionales con la relevancia de las prácticas de innovación.
- **Capital social:** Se necesita propiciar espacios de encuentro y de creación de comunidades de aprendizaje al interior del servicio e intra servicios que soporten la innovación.

De acuerdo a lo anterior, el Laboratorio de Gobierno propuso el programa Experimenta con el propósito de abordar sistémicamente las necesidades levantadas. El énfasis estaría en preparar equipos de funcionarios en las competencias necesarias para llevar a cabo procesos de innovación en el sector público.

“La generación de valor público no es patrimonio exclusivo de los funcionarios del Estado. Experimenta es un muy buen ejemplo de cómo diversos actores, públicos y privados, fortalecen las capacidades innovadoras del Estado chileno”.

Juan Felipe López, Director Ejecutivo del Laboratorio de Gobierno.

Experimenta como un programa colaborativo

Desde sus inicios, Experimenta fue pensado como un programa colaborativo, por lo que era necesario diseñarlo e implementarlo desde una alianza entre el Laboratorio de Gobierno y expertos metodológicos del mundo privado y de la sociedad civil.

Para esto, en mayo de 2016, se abrió una licitación que invitó a personas naturales y jurídicas a ser colaboradoras centrales de Experimenta. Los convocados pasarían a ser quienes diseñan, ejecutan y evalúan, en acuerdo con el Laboratorio de Gobierno, el programa en su totalidad. Por tal motivo, participarían en un proceso de co-creación, colaboración y transferencia de experiencias y conocimientos con diversos actores del ecosistema.

La licitación de los expertos metodológicos fue un proceso innovador en sí. Por una parte, se invitó a enviar propuestas entorno a desafíos vinculados a la facilitación y mentoría y, por otra parte, se definió una evaluación presencial con el fin de que los equipos de expertos tuvieran la oportunidad de demostrar sus habilidades como facilitadores, factor crítico para el buen desarrollo del programa.

El proceso de licitación fue similar en ambas convocatorias. Estos son los expertos metodológicos que acompañaron cada una de las versiones:

Versión 2016: Ematris, Estudio Racimo, Centro de Sistemas Públicos de la Universidad de Chile.

Versión 2017: Aukan Dictuc, Estudio Racimo, Pensum, Lead to Change.

“Es una experiencia muy enriquecedora. Habitualmente tenemos muy pocos espacios para compartir entre organismos públicos, sobre todo en la temática de la innovación, donde, para construirla, debemos colaborar todos juntos. Lo bueno de estos talleres es que te muestran la estructura de cómo el Gobierno está pensando la innovación pública”.

Marcela Garzón, integrante equipo FOSIS (Convocatoria 2017).



Equipos de funcionarios trabajando en los talleres de exploración institucional



Expertos metodológicos de la versión de 2016 trabajando en el diseño del programa.

Las primeras actividades

Durante mayo de 2016, se realizaron tres eventos para dar a conocer el programa Experimenta. En ellos se informó a jefaturas, servidores públicos y expertos metodológicos sobre el detalle de la iniciativa. En las actividades participaron 230 servidores públicos, pertenecientes a 103 instituciones a nivel nacional.

En el caso de la convocatoria 2017, en abril se realizó un evento en Santiago para presentar la estrategia de innovación pública del Estado chileno y los programas e iniciativas de interés para los servicios públicos: Experimenta, Red de Innovadores Públicos y el Encuentro Nacional. Además, se realizaron charlas de difusión en Antofagasta y Puerto Montt.

Los talleres de exploración institucional

Luego de un masivo periodo de difusión a nivel nacional, comenzaron los talleres de exploración institucional, etapa de participación voluntaria —con previa inscripción—, que daba el impulso para que las instituciones empezaran a pensar en un proceso de innovación que pudiesen postular a Experimenta.

En la primera versión, el foco de estos talleres estuvo en apoyar a los equipos en la preparación de su postulación; en cambio, en la segunda convocatoria, a partir de los aprendizajes obtenidos el año anterior, los talleres se centraron en que los funcionarios pudiesen experimentar la solución de una problemática simulada a través de un proceso de innovación, de acuerdo a las fases planteadas por el doble diamante. De este modo, podrían valorar la innovación como una manera de resolver problemas en sus contextos de trabajo y se motivarían a postular al programa.

En 2016, en los talleres de exploración institucional preparados en Santiago, participaron 106 funcionarios provenientes de tres regiones del país. En conjunto, representaban a un total de 54 instituciones públicas, de las cuales siete eran municipalidades. En el caso de la sede de Concepción, más de 50 funcionarios participaron en los talleres, representando a un total de 25 instituciones públicas.

Para la convocatoria 2017, se programaron cuatro talleres de exploración institucional: dos en Santiago, uno en Antofagasta y uno en Puerto Montt. Un total de 135 funcionarios de siete regiones del país participó en ellos, representando a 84 instituciones públicas. En esta ocasión, cinco municipalidades se sumaron a los talleres.

Postulación y evaluación

Convocatoria 2016

En junio de 2016, se abrió el concurso del programa Experimenta para que las instituciones postularan con un problema que se hiciera cargo de un lineamiento estratégico de la institución. Se recibieron 37 postulaciones para la sede de Santiago, que correspondían a nueve regiones del país, y 14 postulaciones para la sede de Concepción.

Finalmente, 12 instituciones públicas se adjudicaron el concurso:

Sede Santiago

- Dirección General del Crédito Prendario (DICREP)
- Servicio de Salud Metropolitano Oriente (SSMO)
- Servicio de Registro Civil e Identificación
- Ministerio del Deporte
- Tesorería General de la República (TGR).
- Municipalidad de Providencia
- Municipalidad de Peñalolén

Sede Concepción

- Servicio Médico Legal, Región del Biobío
- Seremi del Ministerio de Vivienda y Urbanismo, Región del Biobío
- Hospital Regional de Talca (HRT)
- Municipalidad de Hualqui
- Corporación Nacional Forestal (CONAF)



Hito de inicio de la versión 2016 en Santiago

“Los talleres sirven para darle una visión distinta a problemas que son súper cotidianos para la planificación urbana, que son muy técnicos. Luego de esto, tenemos más claridad de cómo concentrarnos más en el tema del usuario, antes de llegar al proceso de participación ciudadana”.

Sergio Castillo, equipo Municipalidad de Independencia (Convocatoria 2017).



Convocatoria 2017

En el caso de la segunda versión, en el mes de marzo se hizo el llamado para que las instituciones postularan al programa, sobre la base de un problema inicial detectado en uno de los productos estratégicos del servicio.

Cada institución debía postular con un equipo de servidores públicos, conformado por un mínimo de tres y un máximo de cinco integrantes titulares, quienes, al momento de la postulación, debían encontrarse prestando servicios en ella bajo cualquier régimen de contratación, en la región de la sede o en regiones cercanas a esta. Asimismo, cada uno de los miembros del equipo titular debía tener un funcionario suplente, aspecto que no se consideró en la primera convocatoria.

Al cierre del concurso, se recibieron 30 postulaciones, correspondientes a nueve regiones del país, de las cuales 18 correspondían a la sede de Santiago, nueve a la sede de Puerto Montt y tres a la sede de Antofagasta.

Con el objetivo de que el comité de evaluación del concurso pudiera analizar el grado de compromiso y afiatamiento de los equipos postulantes, en esta versión la evaluación técnica fue complementada con una evaluación presencial. Como resultado, 21 instituciones públicas (13 en la sede Santiago y ocho en la sede de Puerto Montt) fueron seleccionadas para sumarse al programa Experimenta:

Sede Santiago (Grupo 1)

- Subsecretaría de Vivienda y Urbanismo
- Instituto de Previsión Social (IPS)
- Subsecretaría de Telecomunicaciones de Chile (SUBTEL)
- Fondo de Solidaridad e Inversión Social (FOSIS), Región de O'Higgins
- Superintendencia de Salud
- Agencia de Calidad de la Educación
- Superintendencia de Electricidad y Combustibles (SEC)

Sede Santiago (Grupo 2)

- Municipalidad de Renca
- Municipalidad de La Pintana
- Gobernación Provincial de Valparaíso
- Gobernación Provincial de Biobío
- Ministerio Secretaría General de Gobierno (Segegob)
- Servicio de Salud Metropolitano Occidente (SSMOCC) en conjunto con el Servicio Nacional de Menores (Sename)

Sede Puerto Montt

- Servicio Nacional para la Prevención y Rehabilitación del Consumo de Drogas y Alcohol (SENDA), Región de Los Lagos
- Gobierno Provincial de Chiloé
- Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP), Región de Los Lagos
- Dirección de Aeropuertos (DAP), Región de Los Lagos
- Servicio de Salud de Valdivia
- Servicio de Salud de Osorno
- Servicio de Vivienda y Urbanización (SERVIU), Región de Los Lagos
- Servicio de Vivienda y Urbanización (SERVIU), Región de Aysén

Módulo Descubrimiento del desafío

Durante las sesiones de talleres y mentorías de este módulo, los equipos aplican una serie de herramientas del diseño y las ciencias sociales que los acercan a la realidad directa de sus usuarios. Para los participantes, esta primera etapa marca un antes y un después en su experiencia de innovación, pues, el centrar su observación en el usuario, logran reformular su problemática inicial.

Algunas de las herramientas revisadas son el mapa de actores, para conocer con quiénes se trabaja y a quiénes se pretende llegar; la espina de pescado, herramienta que permite complejizar el problema al identificar sus causas y efectos; y el viaje del usuario, que para los participantes constituye un punto de quiebre para la reformulación del problema inicial en un desafío de innovación.

La posibilidad de hacer una investigación del usuario en terreno es clave para que los equipos comprendan el problema de fondo y puedan descubrir los beneficios de la co-creación.



“Nos dimos cuenta que el foco del usuario es súper importante; normalmente uno se abstrae de nuestro usuario, y hoy día te das cuenta de que eso es lo importante. Uno tiene muchos prejuicios, cosas que se van rompiendo en este proceso”.

Eduardo Bluhm, equipo IPS (Convocatoria 2017).

“Nuestro problema fue variando en función de las necesidades del usuario, y esto nos hizo cambiar y entender que nosotros, desde nuestro escritorio, no estábamos dándonos cuenta de las verdaderas necesidades de las personas, porque de repente hay muchas cosas que se hacen en cuatro paredes y no se le pregunta al usuario qué necesita realmente y, al preguntarle, nos dimos cuenta de que el problema era otro”.

Teresa Correa, integrante equipo TGR (Convocatoria 2016).



Expertos metodológicos de la versión 2016 co-crean los módulos del programa.

“Notamos que las soluciones debían ser co-creadas entre diversos agentes y con especial atención en los pacientes, porque el usuario tiene el conocimiento que los años de experiencia le dan y, definitivamente, los problemas, desafíos y soluciones cambian cuando se incorpora al usuario”.

Álvaro Sverlij, equipo SSMO (Convocatoria 2016).

“Mirar desde otra perspectiva y ponerse en los zapatos de los ciudadanos es una de las grandes cosas que hemos aprendido a través de Experimenta”.

Nelly Cousiño, equipo Subsecretaría de Vivienda y Urbanismo (Convocatoria 2017).

“Ha sido un módulo muy motivante ya que nos ha permitido aterrizar las ideas y nos ha permitido conceptualizar y tener herramientas para lograr una solución”.

Alejandro Santander, equipo Superintendencia de Salud (Convocatoria 2017).



Equipos trabajando en los talleres

Módulo Generación de ideas

Para el levantamiento de ideas, los equipos aplican diversas técnicas de ideación y participan en varias instancias de co-creación con funcionarios de otras unidades, autoridades y usuarios.

Módulo Prototipado y testeo

Cuando ya hay claridad de cuáles son las mejores ideas para solucionar el desafío, los equipos proceden a prototiparlas y testearlas en ambientes controlados, a través de un proceso de diseño y testeo de prototipos. El objetivo de este módulo es que los equipos puedan probar las soluciones previamente ideadas, desarrollando un proceso iterativo de diseño y testeo de el o los prototipos del producto o servicio, para proyectar la implementación de la solución.

En esta etapa es muy probable que el tiempo destinado para este módulo no permita prototipar todos los componentes de una propuesta de solución. Por este motivo, los equipos deben seleccionar los componentes más críticos de la propuesta e identificar qué otros componentes merecen ser testeados para proyectarlos e incluirlos en la estrategia de implementación que será trabajada en el siguiente módulo.



Kit de materiales entregado a los equipos participantes de la versión 2017

Módulo Gestión de la innovación pública

En esta última etapa de Experimenta se propone una estrategia de implementación del servicio o producto diseñado, considerando los aprendizajes del proceso, para así facilitar el desarrollo y escalabilidad del proyecto.

Aquí los equipos visualizan qué es lo que se debe continuar testeando para llegar a una propuesta que se pueda implementar. Incluso los equipos pueden llegar a proponer más instancias de prototipado y un eventual piloto. Además, es fundamental visualizar los posibles riesgos que tendría este proceso de implementación y cómo se podrían mitigar.

Transfiriendo aprendizajes al resto de la institución

Durante los cuatro módulos del programa, de manera transversal, los equipos aprenden diferentes técnicas y herramientas para poder transferir sus aprendizajes a otros compañeros. Estos aprendizajes se realizan en talleres grupales, en donde se desarrollan competencias relacionadas a la formación de formadores, esto es, que los participantes adquieran las herramientas necesarias para que puedan transferir las habilidades desarrolladas durante el programa al resto de su institución, en los llamados "hitos de transferencia de capacidades a la institución". Al final de cada módulo, los equipos deben realizar un hito de transferencia.

Los hitos de transferencia son variados. En ocasiones, se han planificado actividades muy acotadas, en términos de duración y cantidad de participantes y, en otras oportunidades, han consistido en instancias colectivas, que han llegado a reunir cerca de 200 personas.



Mario Weissbluth, experto metodológico de la versión 2016, exponiendo sobre gestión de la innovación en el sector público.

"Nuestra participación en Experimenta formó un precedente en nosotros. Hoy día sabemos innovar y podemos innovar".

Paola Madrid, equipo Ministerio del Deporte (Convocatoria 2016).

"Nosotros estábamos acostumbrados a diseñar servicios, pero los hacíamos para el usuario y lo que aquí aprendimos es que los tenemos que hacer con él".

Andrea Solís, Directora del Servicio de Salud Metropolitano Oriente (Convocatoria 2016).

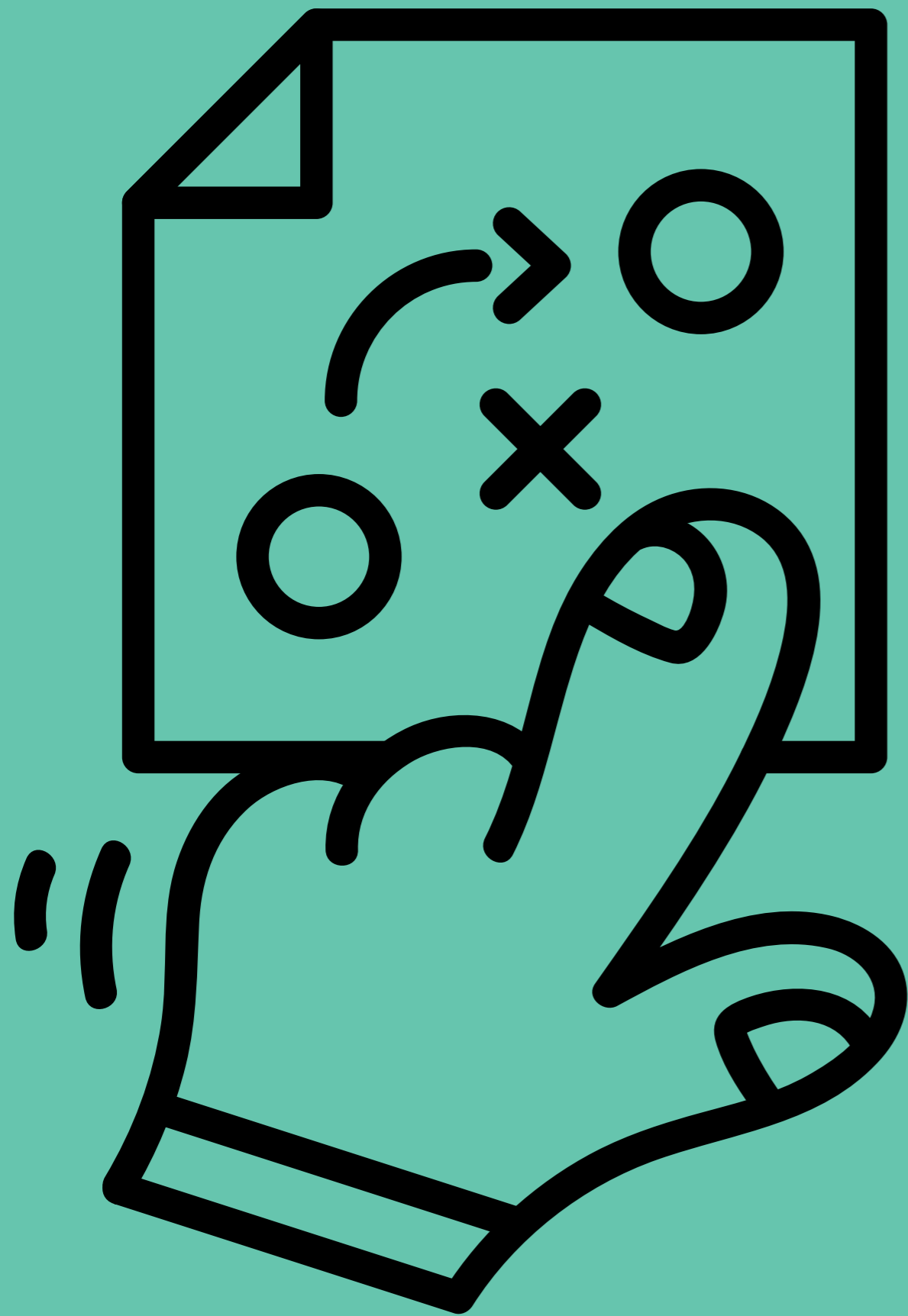
"Gracias a Experimenta hemos ampliado nuestro foco, ampliado nuestra mirada, nuestra perspectiva y, yo creo, que ahora nos sentimos más autónomos y capaces de hacer otras cosas".

Leonel Olivares, equipo Municipalidad de Hualqui (Convocatoria 2016).

"Nuestro Estado ha innovado de forma importante y es necesario darle la oportunidad de innovar a los mismos funcionarios, los que están en las tareas diarias, los que conocen bien los procesos. Los felicito a todos en la concretización de una cultura de la innovación en el aparato público, pensando siempre en los servicios que entregamos a la ciudadanía".

Luis Felipe Céspedes, Ministro de Economía, Fomento y Turismo.





Experiencias de Innovación

A continuación
se presentan
casos que reflejan
experiencias
de innovación
surgidas durante
este programa.

Experimenta



Municipalidad de Peñalolén: instalar la innovación como pilar estratégico

Para la Municipalidad de Peñalolén, instalar la innovación en sus prácticas, de forma transversal y sistemática, es un objetivo organizacional. Por lo mismo, la alcaldesa Carolina Leitaó continuó posicionando la innovación como pilar fundamental de su administración, legado heredado del exalcalde y actual Intendente Metropolitano, Claudio Orrego.

A raíz de esto, la Municipalidad de Peñalolén gestionó una serie de proyectos de innovación en diferentes ámbitos, como el Permiso de circulación en línea (2006); el Permiso de Dirección de Obras Municipales digital (2010); Kintún (2013), el primer centro de atención de adultos mayores con problemas cognitivos; y Ecoparque (2016), centro de educación ambiental. Este conjunto de proyectos demuestra el interés por instalar la innovación dentro de la institución, pese a que son gestionados de forma aislada y disgregada en el tiempo.

Esto último fue revertido durante la participación del municipio en Experimenta, programa implementado en alianza entre Laboratorio de Gobierno y expertos metodológicos del mundo privado y de la sociedad civil, que busca desarrollar capacidades para innovar que sean sostenibles en el tiempo.

Como resultado inesperado a la participación del equipo en Experimenta, el municipio se aventuró con Peñalab, estrategia de innovación proyectada para el período 2017-2020, cuyo objetivo es generar un “cambio cultural con eje en la colaboración”.



La Municipalidad de Peñalolén y el Laboratorio de Gobierno

La Municipalidad de Peñalolén participó durante el año 2014 en el concurso Gestión de la Innovación en el Sector Público (GIP). Este instrumento, gestionado inicialmente por CORFO y luego por el Laboratorio de Gobierno, tenía como finalidad instalar una cultura y prácticas permanentes de innovación en las instituciones públicas.

La ejecución del GIP tuvo relevancia, ya que permitió “mover el músculo de innovación”, como explica Paulina Villalón, gestora de la innovación de la Unidad de Administración Municipal. Esto, porque “se hizo un concurso interno de innovación con funcionarios y, por otro lado, se intervino un proceso en donde se hacía co-creación con vecinos. Tras los 12 meses de duración del GIP, uno de los resultados más relevantes fue la instauración de un comité y un coordinador de la innovación.

A continuación, los funcionarios participaron en Experimenta. Los integrantes del equipo fueron Katalina Jofré, profesional de apoyo; Marcia Jiménez, periodista; María Eugenia Lagos, asistente del administrador municipal; Hugo Montes, profesional de apoyo de la Unidad Técnica; Mariely Oemick, supervisora en terreno; Nicolás Pastén, arquitecto de la Unidad Técnico-Metodológica; y Paulina Villalón, gestora de innovación. Para ser seleccionados, Pastén explica que debían pertenecer a unidades municipales distintas y tener habilidades patentes para innovar.

Estas habilidades fueron reconocidas por el mentor del equipo en Experimenta y director ejecutivo del Estudio Racimo, Andrés Ortega. Al respecto, menciona que “no estábamos trabajando desde cero, sino que sobre unas capacidades instaladas que, una vez terminado el programa, nos dimos cuenta de que es un factor importante a la hora de

configurar un equipo de innovación”.

En Experimenta, los funcionarios participaron en talleres y mentorías. Aquí aprendieron herramientas como el viaje del usuario, el mapa de actores y la lluvia de ideas, las cuales permitieron al equipo conocer necesidades y rutinas de los vecinos de Peñalolén. Sin embargo, la más destacable fue el doble diamante, metodología estructural del programa que fue la base a la hora de resolver la problemática: interconectar los diferentes departamentos. Pastén contextualiza: “tienen mucha independencia entre sí y eso ha llevado a que haya poca coordinación entre ellas al momento de intervenir y ejecutar”.

Consolidación de la innovación al interior de la Municipalidad de Peñalolén

Como resultado inesperado de la participación del equipo en Experimenta, el municipio se aventuró con Peñalab, estrategia de innovación proyectada para el período 2017-2020, cuyo objetivo es generar un “cambio cultural con eje en la colaboración”, indica Villalón.

El lanzamiento de esta iniciativa fue en septiembre de 2017 y contó con el primer Design Sprint, proceso de resolución de problemas que llevó a los funcionarios a trabajar colaborativamente por cinco días. En este tiempo, los servidores públicos propusieron soluciones a desafíos institucionales, pero siempre con foco en las personas, tanto trabajadores como vecinos.

Este taller fue una de las instancias con que el municipio de Peñalolén difunde entre sus trabajadores las prácticas innovadoras. En ese sentido, “Peñalab no es una ocasión, nosotros aspiramos a que tenga un espacio físico, con funcionarios asignados, una unidad nueva con una misión enfocada”.



Servicio de Salud Metropolitano Oriente: innovar para sus pacientes

Para el Servicio de Salud Metropolitano Oriente (SSMO), institución pública responsable de liderar y articular los procesos de gestión en los establecimientos de salud de la Red Oriente, es primordial promover el desarrollo de sus funcionarios para entregar a los usuarios un servicio de calidad, oportuno y humanizado en las comunas Peñalolén, Macul, Ñuñoa, Providencia, La Reina, Las Condes, Vitacura y Lo Barnechea.

Por lo mismo, para la Planificación Estratégica del periodo 2016-2018 se desarrolló un proceso participativo con más de 120 personas. Entre ellas, hubo representantes de la sociedad civil, pueblos originarios, equipos de atención primaria, equipos de hospitales, directivos de la red y miembros de la Dirección del SSMO. Durante esta instancia, se levantó una problemática recurrente y alineada de sus desafíos institucionales: la pérdida de atenciones médicas de especialidades en sus hospitales, principalmente en aquellos que atienden a adultos y adultos mayores.

Así, la Dirección de SSMO, guiada por la doctora Andrea Solís, organizó un equipo multidisciplinario de siete servidores públicos para participar en Experimenta. El desafío era encontrar soluciones innovadoras a la problemática identificada.

Los funcionarios elegidos fueron Macarena Araya, de la Unidad Procesos Asistenciales; Claudia Díaz, de la Unidad Asesoría de Farmacias y Unidades de Apoyo; Rodrigo Díaz, del Departamento de Planificación y Control de Gestión; Cristián Ortega, de la Unidad Calidad y Seguridad del Paciente; Paz Olmedo, de la Unidad Gestión de Solicitudes Ciudadanas; Álvaro Sverlij, de la Unidad de Capacitación y Desarrollo; e Isabel Troncoso, de la Unidad de Recursos Físicos.

“El hecho de pensar en borrador y permitirnos probar una y otra vez, con el propósito de que las soluciones respondan a las necesidades de los usuarios, es una práctica que no está instalada en el sector público y que te invita a repensar procesos”.

Claudia Díaz, equipo SSMO.

SSMO y el Laboratorio de Gobierno

Para el SSMO, instalar la innovación de forma transversal en sus prácticas, tanto a nivel organizacional como en sus funcionarios, se volvió una necesidad imperante. Por ello se embarcó, junto al Laboratorio de Gobierno, en la búsqueda de nuevas estrategias, en el rediseño de sus procesos y, sobre todo, en el cambio de las lógicas de trabajo arraigadas en la institución.

Las metodologías de trabajo de Experimenta, desarrolladas en los módulos de Descubrimiento del desafío, Generación de ideas, Prototipado y testeo, y Gestión de innovación pública, permitieron a los representantes de SSMO replantear su relación con los pacientes de la red.

“Nos vimos con nuestra propia forma de trabajar y creíamos ser empáticos, que tener foco en los usuarios eran dominios casi intrínsecos de nuestras labores”, señala el kinesiólogo Rodrigo Díaz. Agrega que se dieron cuenta de que lo anterior no era cierto, pues “la mayor parte de las veces no nos dábamos el tiempo de escuchar al usuario y entregábamos soluciones inmediatas”.

Por ende, el equipo comprendió que “las soluciones debían ser co-creadas entre diversos agentes y con especial atención en los pacientes, cambiando así los problemas, desafíos y soluciones al incorporar su mirada”, como plantea Sverlij. En este camino fue clave poder prototipar las ideas, “aprender haciendo” y aplicar una estrategia de ensayo y error.

El SSMO y los proyectos para instalar la innovación en su institución

Como resultados de su paso por Experimenta, el equipo co-creó el diseño de una plataforma web que tiene dos propósitos. Uno de ellos es mantener informado al usuario sobre las horas médicas que agendó en el Hospital del Salvador; el otro es ofrecer una herramienta que actualice la información de los pacientes para favorecer así su contactabilidad.

Otra particularidad de esta tecnología es que, en vez de externalizar el servicio, será desarrollada por el equipo de la Unidad de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC). Para Cristián Ortega, esto “le agrega valor al diseño de la plataforma, porque implica que se empezará a afianzar esa metodología de trabajo colaborativa, acostumbrándonos a elaborar estrategias de innovación desde nuestras áreas específicas”.

En esa senda innovadora, el SSMO decidió institucionalizar la innovación sin la creación de un área correspondiente. Esto, porque “creemos que todos podemos ser innovadores y, más que una estructura formal, nos importa instalar nuevas prácticas en distintas áreas de trabajo para que, así, todos repliquen y reproduzcan el discurso de la innovación”.

Además, para instalar y transmitir la innovación al interior de la institución, el equipo que participó en Experimenta se alió con el mundo académico para co-crear el Diplomado de Innovación. Sverlij, jefe de la Unidad de Capacitación, explica que “hacer un diplomado colaborativo no solo es incorporar la innovación a las estrategias de formación, sino que es una innovación en sí misma”.



Tesorería General de la República: innovar con la ayuda de los usuarios

La Tesorería General de la República (TGR), institución dependiente del Ministerio de Hacienda, participa en programas y capacitaciones, de modo de mejorar el servicio y productividad para sus usuarios y funcionarios. En este marco, la innovación ha sido fundamental y, por lo mismo, fue incluida en el Plan Estratégico Tesorería 2021, aprobado por el Tesorero General de la República, Hernán Frigolett.

Al respecto, el año 2016 marcó la senda innovadora. En primer lugar, en la Cuenta Pública de ese año, TGR declaró que “generamos valor público cuando cumplimos con las obligaciones que nos encomienda la ley, satisfaciendo las necesidades de nuestros ciudadanos(as), usuarios(as) públicos, privados y Gobierno, mediante una gestión orientada al logro de resultados, excelencia en servicios e innovación”. Además, se reformularon los trámites de cobranza entre Tesorería y el Sistema judicial, los cuales actualmente se pueden realizar de forma virtual.

También ese año participaron de la primera versión del programa de desarrollo de capacidades para innovar, Experimenta. Para esto formaron un equipo multidisciplinario y descentralizado, integrado por Nelly Carreño, jefa de Sección Gestión y Soporte de la División de Operaciones; Teresa Correa, ejecutiva de Gestión de la Tesorería Regional Rancagua; Carlos Pinto y Claudia Ramírez, coordinadora de Planificación y Control de Gestión Institucional; y Luciana Serraino, gestora de Recursos Humanos de la Sección de Desarrollo Organizacional.

“Experimenta nos ayudó a pensar distinto, no dar soluciones de inmediato, no dar soluciones desde el experto”

Luciana Serraino, equipo TGR.



TGR y su paso por Experimenta

El equipo TGR participó por diez meses en talleres y actividades. En ellos aprendieron metodologías del Diseño de Servicios, disciplina centrada en el usuario final, co-creando con ellos las soluciones acordes a sus necesidades. Además, estuvieron acompañados por expertos del Laboratorio de Gobierno y del sector privado, en conjunto con la mentora del grupo, Inés Pascal, del Estudio Racimo.

El grupo de funcionarios logró “colocarse en los pies del contribuyente” gracias a herramientas como el safari de servicios, las entrevistas estructuradas, el viaje del usuario y el carrusel de ideas, que relevaron que la “Tesorería es una institución pública, que trabaja para la persona que va en la calle”, señala Correa.

De esta forma levantaron la problemática principal: ¿Cómo rediseñar los puntos de contacto, utilizando un lenguaje que sea fácil de entender por los usuarios en todos los canales? El equipo entendía que la institución necesitaba un lenguaje simple y universal para facilitar los procedimientos a los contribuyentes. La solución fue el Proyecto de Innovación Lenguaje Universal TGR. Su finalidad es “contar con un lenguaje universal de TGR, diseñado con base en las necesidades de los usuarios y el conocimiento adquirido sobre ellos, para ser aplicado en la atención presencial y remota”.

Para trabajar la solución dividieron los objetivos en las áreas de oficinas, página web y notificaciones hacia las personas, todas enfocadas en la atención a público. Además, evaluaron su factibilidad en funcionarios y usuarios de Antofagasta, Rancagua y Punta Arenas por medio de *focus group* y *card sorting*.

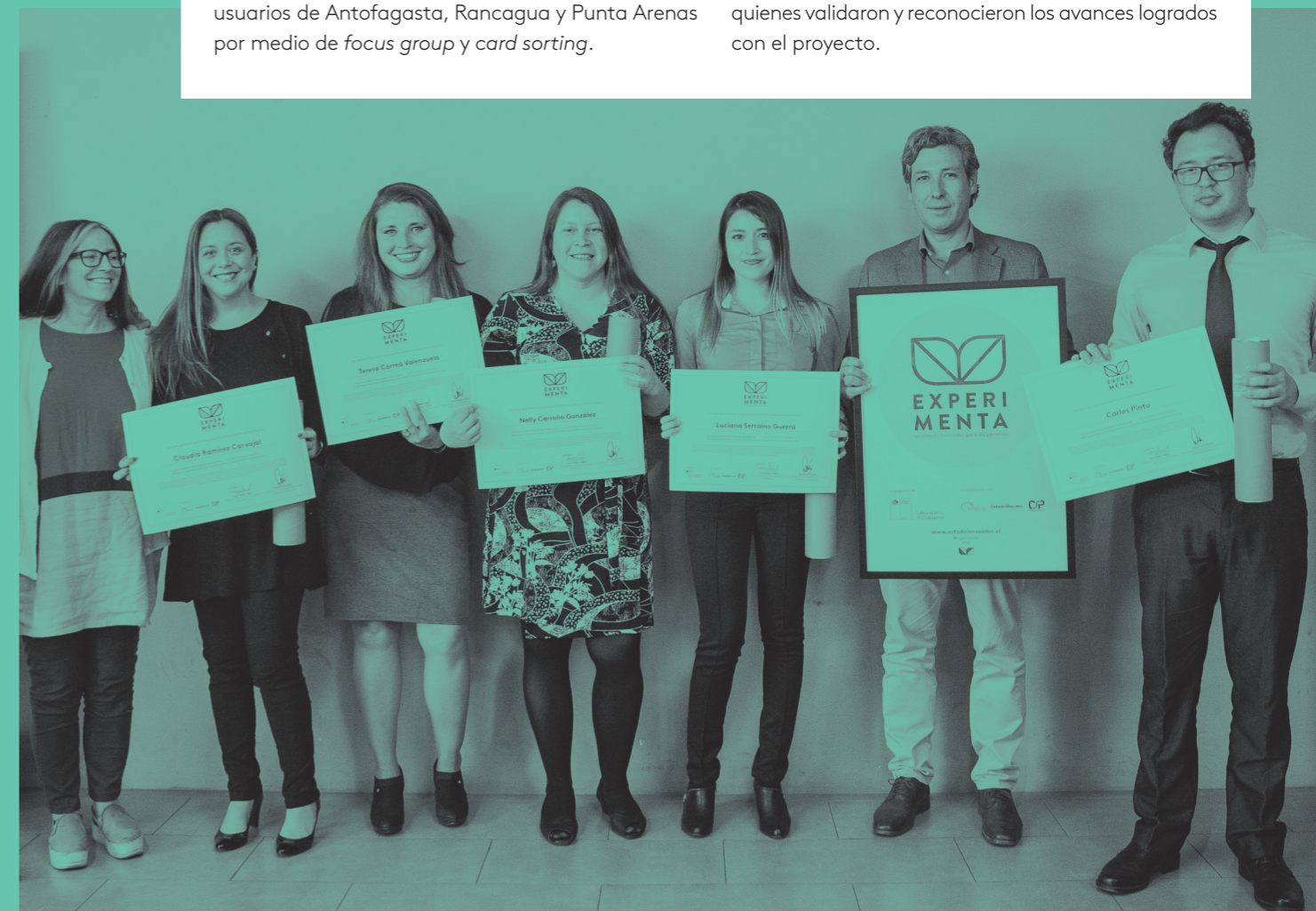
Los aprendizajes de TGR y su valor público

Tras finalizar su participación en Experimenta, el proyecto fue aprobado por las autoridades de la institución y traspasado a la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO). Al respecto, Ramírez destaca la importancia de “poder traspasar la posta a ciertas personas que tengan las competencias y que, además, quieran ser movilizadoras de la innovación”, dice refiriéndose al traspaso de capacidades e ideas.

Asimismo, la participación en el programa logró reencantar a los funcionarios con sus labores diarias. Al respecto, Serraino comenta que, antes, “era un trabajo súper de oficina y esto me sirvió para darme cuenta de que esto también es servicio público”. La funcionaria agrega que “Experimenta nos ayudó a pensar distinto, no dar soluciones de inmediato, no dar soluciones desde el experto”.

Por otro lado, con la aplicación del proyecto “el usuario logrará claridad en la información que recibe desde el servicio”, lo que genera un entendimiento que permitirá al contribuyente “sentir confianza con respecto a lo que se le está informando”, precisa el equipo.

Como la innovación es un proceso de largo aliento, la Tesorería General de la República creó un sistema de gestión de la innovación que contiene un comité de innovación, un coordinador y planes de transferencia de conocimientos. Esto fue factible gracias al apoyo de sus autoridades, como el Tesorero General de la República, Hernán Frigolett, y el Ministerio de Hacienda, quienes validaron y reconocieron los avances logrados con el proyecto.



Seremi MINVU Biobío: innovar para construir identidad regional

La Secretaría Regional Ministerial de Vivienda y Urbanismo de la Región del Biobío (Seremi MINVU Biobío) tiene como misión la implementación de planes y programas de viviendas y desarrollo urbano. Esto, a través del financiamiento directo de obras o subsidios.

La institución está en constante búsqueda de iniciativas que le permitan mejorar el cumplimiento de sus ordenanzas ministeriales, así como contribuir en la calidad de vida de los chilenos. Para esto, debe generar ciudades equitativas, integradas y sustentables bajo los criterios de descentralización, participación y uso de una obra en la ciudad.

En este contexto participó en el programa Experimenta, que busca instalar y hacer permanente las capacidades de innovación en los servidores públicos. Fue así como el equipo multidisciplinario, integrado por cuatro arquitectos, un sociólogo, una trabajadora social y una psicóloga, desarrolló como solución el proyecto Reconoce, que es un método de investigación participativa con la comunidad.

“En Experimenta nos dimos cuenta que existen herramientas que facilitan y dan sustento para poder llevar a cabo los cambios, rompiendo así los prejuicios de estructuración y estandarización presentes al interior de la institución”.

Pía Rodríguez, equipo MINVU Biobío.



Reconoce y Experimenta

Durante la experiencia, el equipo detectó que las herramientas cuantitativas no lograban explicar a cabalidad la experiencia de los ciudadanos con su entorno a la hora de generar construcciones. Como resultado, se construían espacios poco utilizados, poco representativos y lejanos para sus habitantes, lo que llevaba a un deterioro de las obras y distancia con el sector. De fondo, estaba la falta de identificación de las personas con su entorno y, por ende, con Seremi MINVU Biobío.

Al respecto, César Jara, arquitecto y participante de Experimenta, explica que identificaron “puntos críticos en la relación que tiene la institución con las personas”. Esto, continúa, “nos permitió encontrar las causas que generan determinadas problemáticas”.

Así, el programa planteó la necesidad de resolver el siguiente desafío: ¿Cómo podríamos crear un proceso previo a la toma de decisiones que recoja la identidad, experiencia y valoración de las personas con el espacio público para un diseño urbano con pertinencia y pertenencia?

Para gestarlo interactuaron con los penquistas aledaños a la zona del Cerro Amarillo, ícono de Concepción por su importancia histórica y geográfica. Para ello implementaron las herramientas aprendidas en Experimenta, como la encuesta por asalto y el atril callejero, ambas destinadas a personificar este espacio urbano.

Al respecto, la arquitecta e integrante del equipo de Seremi MINVU Biobío, Pía Rodríguez, puntualiza que “en Experimenta nos dimos cuenta de que existen herramientas que facilitan y dan sustento para poder llevar a cabo los cambios”, lo que ayuda a romper

los prejuicios de estructuración y estandarización presentes al interior de la institución.

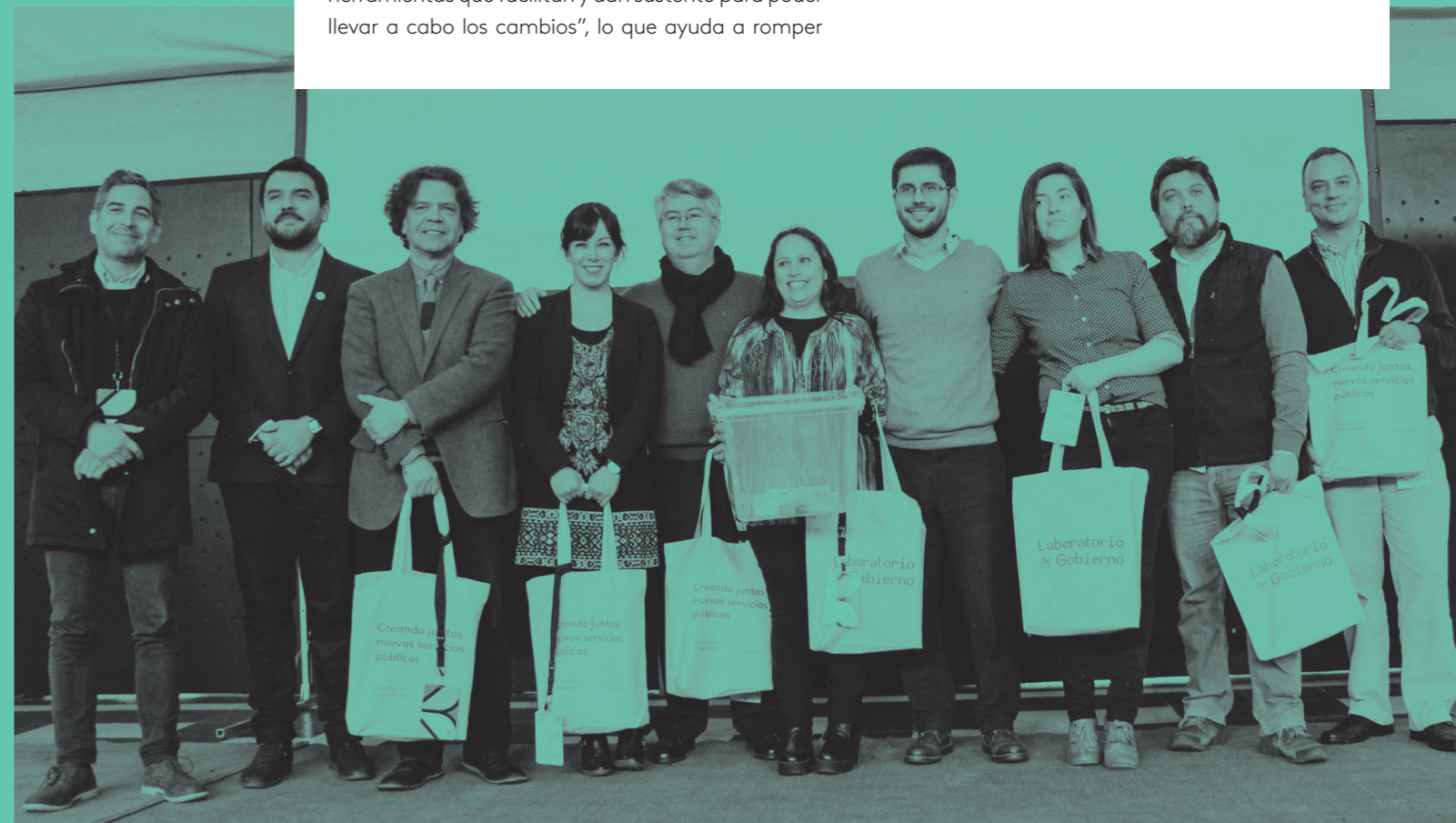
Carolina Santibáñez, también participante del programa, destaca que “nos ayudó mucho la lógica de Experimenta, aprender haciendo, para atrevernos a pensar y darnos cuenta de que teníamos que atrevernos”.

Los resultados del equipo de Seremi MINVU Biobío

Uno de los objetivos del equipo fue instalar el método investigativo en tres ejes, como son Ciudad, Barrios y Viviendas. “Estamos introduciendo la metodología de Reconoce en proyectos de planes reguladores comunales, también en los que son a escala de vivienda, como el programa Habitabilidad Rural, y en otros de recuperación de barrio”, señala el equipo.

La institución no solo busca instalar el programa Reconoce, sino también prácticas de innovación individuales y organizacionales. Por lo mismo hoy construyen alianzas con organismos del sector público y privado, además de los ciudadanos. En este sentido, el equipo comenta: “Estamos tratando de articularnos con otros servicios públicos y privados como, por ejemplo, el Fondo de Solidaridad e Inversión Social (FOSIS), Subpesca y entidades patrocinantes”. La razón es que ellos también están realizando un trabajo similar, por ende, ya existe información que no es necesario producir nuevamente.

“Le dimos valor al trabajo en conjunto y multidisciplinario entre distintos departamentos”, dice Jara. Para él, “la experiencia vivida en Experimenta refuerza el objetivo de crear productos y servicios más integrales”.



Hospital de Talca: innovar para reducir los tiempos de espera en urgencias

El Hospital Regional de Talca (HRT) fue una de las 12 instituciones públicas que participaron de la primera versión del programa Experimenta. Este desafío durante 10 meses a los funcionarios del hospital para buscar solución a un problema alineado con su plan estratégico.

La problemática se definió de la siguiente manera: ¿Cómo podríamos elaborar un programa informativo y educativo para los pacientes y sus acompañantes para mejorar su experiencia en la atención de Urgencias?

Para ello, un equipo multidisciplinario e interdepartamental del HRT trabajó a la par con expertos del Laboratorio de Gobierno y el mentor de la consultora Ematris, Jorge Bustamante. El desafío se abordó en conjunto, a partir de las metodologías del Diseño de Servicios, disciplina que centra sus productos y servicios en las necesidades de los usuarios, pero que, a la vez, co-crea y diseña junto a ellos.

En este escenario, el equipo del hospital utilizó herramientas de las ciencias sociales, como las entrevistas, las encuestas y el carrusel de ideas, para acercarse a los pacientes de la Unidad de Urgencia. Al respecto, la encargada de participación del Centro de Responsabilidad de Atención de Usuarios, Carolina Inostroza, reconoce que "nos han servido mucho estas técnicas para recoger ideas de la comunidad".

La jefa del Departamento de Planificación y Control de Gestión, Miriam Navarrete, destaca la herramienta viaje del usuario, ya que, según dice, "nos descolocó". Esto, porque "fue la primera vez que vimos que no habíamos descrito la entrega de información".

"Se dieron cuenta de que no se requieren herramientas tecnológicas muy sofisticadas para poder hacer innovación dentro de las instituciones públicas".

Jorge Bustamante, mentor del equipo Hospital de Talca.



Los resultados de Experimenta en HRT

De esta forma nació la solución Nexo: la información contigo, la cual consiste en asistencia personalizada a los pacientes durante su espera en la sala de Urgencias. De esta forma los funcionarios acompañan y entregan información sobre la condición de los pacientes o, incluso, el orden de priorización de los casos. Además, para profesionalizar aún más al personal del hospital a cargo de este rol, se le entregó uniformes especiales, credenciales y dispositivos tecnológicos.

Sobre esto, Bustamante explica que tanto los participantes de Experimenta como la administración del Hospital Regional de Talca "se dieron cuenta de que no se requieren herramientas tecnológicas muy sofisticadas para poder hacer innovación dentro de las instituciones públicas". Así, se justificó la implementación de Nexo por su factibilidad de implementación, costos, factores de riesgo e impacto, entre otros indicadores.

Finalmente, la innovación se volvió parte central de la institución ya que, desde ahora, el equipo participante en Experimenta es el encargado de coordinar y reformular los modelos de innovación al interior del hospital. En esta línea, a largo plazo está considerada la creación de la Unidad de Innovación para continuar permeando los aprendizajes adquiridos a otros funcionarios y departamentos de la organización.

El valor público de Nexo

Según José Luis Bravo, de la Unidad de Comunicaciones y Relaciones Públicas del Hospital, "la sala de esperas es un lugar muy conflictivo" debido a la falta de información, incomodidad e incompreensión de los pacientes durante la espera, principalmente en la Unidad de Urgencias. Miriam Navarrete, agrega: "En la sala de espera está toda esa gente con dolores, molestias y enojada", por lo que, en un comienzo, fue complejo implementar Nexo.

Para revertirlo, "escuchamos cuáles son sus problemas y le preguntamos por qué están en Urgencias". De esta forma, tanto el paciente y los acompañantes sienten como algo positivo el ser escuchados", cuenta Bravo.

"Cuando se da la instancia en que uno puede recoger más información desde un paciente o un acompañante, lo hace desde una manera de escucha activa", acota el jefe de la Unidad de Análisis de la Información, Wilson Espinoza.

Al respecto, Espinoza explica que "derribamos el miedo de acercarse al usuario, a los pacientes, gracias a Nexo y a la empatía para entregar información con la cual se acerca el personal del Hospital Regional de Talca". Esto fue validado por encuestas a los usuarios, quienes valoraron la presencia de Nexo en la sala de Urgencias, sugiriendo, incluso, su aplicación en otras unidades del recinto.



Hualqui Innova: experimentar para mejorar la atención en salud primaria

La Dirección de Salud Municipal (DISAM) y el Centro de Salud Familiar (CESFAM) de la comuna de Hualqui, Región del Biobío, se aliaron para participar en la primera versión del programa Experimenta, en el año 2016.

Durante el programa, el equipo probó y testeó diferentes soluciones con los usuarios del CESFAM, principalmente con adultos mayores de 60 años. El resultado fue un sistema de orientación espacial que logró reducir los tiempos de permanencia en la sala de esperas, lo que significó el aumento de la satisfacción de las personas. A esto, se sumó la mejora en el clima laboral, especialmente de las funcionarias que atienden los mesones.

Por otro lado, el paso por Experimenta permitió que el equipo de Hualqui instalara la innovación en prácticas individuales de sus funcionarios, reencantándolos con su labor. Para fortalecer este proceso, se creó un comité de innovación, llamado Hualqui Innova.

El paso por Experimenta

El equipo fue integrado por directivos, administrativos, funcionarios de atención, enfermeras y kinesiólogos, totalizando nueve profesionales de DISAM y CESFAM. Ellos aprendieron metodologías del Diseño de Servicios, disciplina que enfoca el desarrollo de soluciones a las necesidades de las personas, pero que las crea junto con ellas para mejores resultados. Estas metodologías fueron trabajadas en conjunto con expertos del

Gracias al éxito reportado por esta innovación, el equipo pretende seguir transmitiendo las prácticas de innovación a otros funcionarios de la DISAM y CESFAM. Esto, a través de talleres de capacitación.



Laboratorio de Gobierno y el mentor del equipo, Jorge Bustamante, de la consultora Ematris.

Herramientas como el viaje del usuario, el carrusel de ideas y las entrevistas individuales a los usuarios, fueron recursos relevantes para detectar problemas, como la disposición del mobiliario, la distribución de horas médica y la aglomeración de usuarios en las salas de espera, temas que generan un alto nivel de estrés en las personas.

Con esta evidencia en mano, el equipo acordó que la Unidad del Servicio de Orientación Médico Estadístico, SOME, era el área que se debía intervenir. Esto "porque es el lugar donde la gente toma sus horas", advierte el kinesiólogo de CESFAM, Leonel Olivares. El profesional fundamenta que es la zona que más se congestiona, principalmente durante la llegada de adultos mayores, el primer día de cada mes.

Valor público de la innovación en Hualqui

Para solucionar el problema, el equipo implementó un sistema de instrucciones que guía a los pacientes desde su ingreso al CESFAM. Para ejecutarlo contaron con apoyo gráfico y espacial, y sumaron a un funcionario facilitador, encargado de conversar empáticamente con los usuarios y calmar así la ansiedad, tanto de ellos como de sus familiares.

De esta forma, los nuevos recursos con los que interactúan los pacientes del centro médico familiar

son carteles con el número de atención, separadores de filas de personas, ventanillas de atención preferencial y dos facilitadores que explican la entrega de horas.

Estos cambios son significativos y destacan por su bajo costo presupuestario de implementación. Al respecto, el equipo destaca que "sin mayores costos hemos podido construir una solución que genera alto impacto de atención de salud". Asimismo, la doctora del CESFAM, Pamela Rojas, puntualiza que, ahora, las funcionarias de atención al paciente "se sienten apoyadas y bajaron el nivel de estrés y ansiedad, terminando menos cansadas su jornada".

Gracias al éxito reportado por esta innovación, el equipo pretende seguir transmitiendo las prácticas de innovación a otros funcionarios de la DISAM y CESFAM. Esto, a través de 3 ejes estratégicos: Capacitación y mejoramiento de habilidades para la innovación pública, apoyo en la solución de problemas y mejoras institucionales, y gestión e implementación de nuevas prácticas organizacionales. Todo lo cual será gestionado y facilitado por los mismos miembros del Comité Hualqui Innova.

A largo plazo se proyecta intervenir a nivel municipal e influir en departamentos como Educación o Desarrollo Social. Para esto ya cuentan con el apoyo del alcalde de Hualqui, de manera de "empezar a plantear cosas para que esto no solo sea de salud, sino algo más grande en cuanto al servicio público", concluye Olivares.



FOSIS: innovar para aportar a la superación de la pobreza

El Fondo de Solidaridad e Inversión Social (FOSIS) se creó en 1990 con el objetivo de apoyar a las personas en situación de pobreza y en extrema vulnerabilidad para mejorar su calidad de vida. En ese entonces, la población que se encontraban en situación de pobreza alcanzaba un 38,6% del total de país, cifra que fue disminuyendo hasta llegar a un 11,7%, según datos de la encuesta CASEN (2015). Sin embargo, desde el año 2011, la efectividad de las políticas sociales de superación de pobreza se ha estancado.

Esta realidad desafió a distintos servidores públicos de FOSIS O'Higgins para generar nuevas iniciativas de gestión y coordinación que ayudaran a extender y mejorar la oferta programática. Esto, tanto en lo metodológico, en las prácticas, en los productos, en los servicios y en los resultados, de manera de combatir el fenómeno de la desigualdad de manera global.

Es por ello que, en el marco de la Implementación de las Estrategias regionales de FOSIS 2014-2018, la institución postuló a la segunda versión del programa Experimenta. El propósito era buscar una oportunidad para avanzar desde una lógica de articulación (entendida como la relación contractual de los diferentes actores) a una lógica de coordinación (entendida como la relación horizontal de los actores en torno a un objetivo en común), con el fin de implementar espacios de coordinación a una escala local intercomunal.

Los servidores públicos motivados por aportar a este desafío fueron Eduardo Abud; Leandro Pozo; Alejandra Guajardo; Ricardo Canales; Valeria Pino; Eduardo González; Daniela Arriaza; Ariel Cornejo; Víctor Hugo Miranda; y Vany González.

El equipo participó en Experimenta con la expectativa de promover un modelo de gestión innovador que permitiera operacionalizar las estrategias regionales, generando capacidades replicables en los equipos internos de la institución y de sus socios estratégicos: ejecutores privados, equipos municipales y de servicios públicos.



FOSIS y su participación en Experimenta 2017

El equipo comenzó su participación en Experimenta con la expectativa de promover un modelo innovador de gestión. Esto permitiría operacionalizar las estrategias regionales, generando capacidades replicables en los equipos internos de la institución y de sus socios estratégicos: ejecutores privados, equipos municipales y servicios públicos.

El problema inicial era que no contaban con una focalización territorial que facilitara el acceso de los usuarios a la oferta programática integral. Esto tenía como consecuencia el acceso a programas poco pertinente a su desarrollo, ya que la oferta programática se insertaba en el ámbito comunal a partir de una distribución que obedece a criterios de distribución centrados en indicadores de pobreza de orden general. Por lo tanto, se obviaban particularidades y características locales relevantes (temporalidad del empleo, dinámicas productivas, dependencia a clúster, niveles educativos, entre otras).

Durante el primer módulo Descubrimiento del desafío, el equipo desarrolló un plan de investigación para salir a terreno, que le permitió reconocer que muchas de sus ideas preconcebidas estaban equivocadas. Lo anterior se tradujo en un replanteamiento del problema, aplicando el principio de foco en los usuarios: Las personas que buscan apoyo a través de un programa FOSIS necesitan adquirir capacidades de manera sostenida en el tiempo para surgir de la pobreza, pero los actores estratégicos tienen un enfoque transaccional centrado en la entrega de recursos económicos.

Al final, el desafío de innovación se enunció de la siguiente forma: ¿Cómo podríamos lograr que los actores estratégicos incorporen un enfoque orientado al desarrollo y fortalecimiento de capacidades sostenibles en el tiempo, con el fin de que las personas que buscan apoyo a través de un programa FOSIS accedan a servicios pertinentes a sus necesidades?

“Nos hemos dado cuenta de que el sistema está hasta tal punto orientado a crear relaciones transaccionales de corto plazo, centradas en el financiamiento, que prácticamente no hay indicadores sobre creación de capacidades, sostenibilidad e interacción con actores estratégicos”, concluyó el equipo al final del primer módulo.

Co-creando ideas con socios estratégicos

El proceso de generación de ideas fue una etapa divergente que se orientó a abordar los dolores institucionales, que se centran en la falta de vinculación con los usuarios y en la necesidad de articularse y coordinarse con los actores estratégicos: municipios y ejecutores.

Como estos actores son clave para la entrega de un óptimo servicio, el proceso de ideación estuvo marcado por la participación del equipo, los usuarios y los actores estratégicos. Luego de la exposición de las ideas iniciales, el equipo recibió retroalimentación directa y colaboración para consolidarlas.

De este modo, se planificaron encuentros con usuarias de proyecto FOSIS para corroborar la relevancia de las ideas seleccionadas y su aplicabilidad en sus respectivos procesos. Por otra parte, se generó un encuentro con actores estratégicos, quienes entregaron su percepción sobre las ideas y algunos aspectos centrales en relación a su funcionamiento.

CONECTA FOSIS, acompañándote para surgir

La idea priorizada en el proceso co-creativo fue el desarrollo de una APP institucional llamada “CONECTA FOSIS, acompañándote para surgir”. El concepto es una multiplataforma digital que busca vincular, informar y acompañar a los usuarios en sus procesos de superación de la pobreza y a actores estratégicos para que establezcan una relación permanente, continua y funcional con las personas usuarias.

Después del proceso de ideación, el equipo llegó al tercer módulo, Prototipado y testeo, en el cual desarrollaron en mayor detalle el concepto detrás de la aplicación. En esta etapa realizaron prototipos rápidos que fueron testeados con funcionarios municipales, proveedores de servicios y usuarios. Adicionalmente, el equipo elaboró un presupuesto para el 2018, que le permite adquirir un prototipo funcional de la aplicación digital. De este modo, CONECTA FOSIS podrá ser testado en junio, en la nueva adjudicación de beneficios asociados a los programas de la institución.

La apuesta de valor público del proyecto para el equipo es que esta multiplataforma digital permita actualizar sus formas de relación institucional con los usuarios. La idea es mejorar el encuentro entre las personas y los servicios públicos para superar sus condiciones de pobreza y vulnerabilidad.

Municipalidad de Renca: innovar como expresión cotidiana del quehacer de los funcionarios

Para la Municipalidad de Renca la innovación pública está asociada a las prácticas organizacionales que permiten la mejora de los servicios públicos en beneficio de los ciudadanos y el país. Estas prácticas se expresan en el quehacer cotidiano de los funcionarios, quienes disponen de un conjunto de conocimientos, procesos e instrumentos para mejorar continuamente. La innovación ocurre en un clima y cultura organizacional de aprendizaje, donde la pregunta central es acerca de la experiencia de los usuarios: lo que importa es el valor público que les ofrecen las instituciones.

Con esta visión en mente, el equipo de la municipalidad visualizó la oportunidad de realizar un cambio en la gestión municipal, después de 16 años de continuidad. La actual gestión quiere impulsar un modelo municipal comunitario y usuario-céntrico para los vecinos de Renca.

Es por esto que el equipo postuló al programa con la expectativa de que Experimenta fuera un socio que lo ayudara a dar el puntapié inicial a un proceso continuo de desarrollo de capacidades de innovación en la municipalidad.

El grupo fue integrado por Nicolás Azócar; Cristián Cancino; Javier Errázuriz; William Tobar; Felipe Macaya; Carolina Leiva; Josefa Karmy; y Carlos Barría.

El vecino al centro

En el marco de la postulación al programa, la municipalidad manifestó que el primer problema que quería abordar era implementar una nueva manera de colaborar y trabajar en la atención al vecino. Este desafío era en un proyecto que llamaban internamente “El vecino al centro: Ventanilla única para la atención municipal de Renca”.

Esta iniciativa hacía referencia al diagnóstico inicial de la institución. De acuerdo a él, los vecinos de Renca se relacionaban con un municipio que no era capaz de resolver eficazmente sus necesidades, con servicios fragmentados, arcaicos, lentos y, a veces, percibidos como injustos. La insatisfacción de los usuarios con los servicios, junto a espacios físicos precarios y procesos

El diagnóstico inicial de la institución era que los vecinos de Renca experimentaban un municipio que no era capaz de resolver eficazmente sus necesidades, con servicios fragmentados, arcaicos, lentos y a veces percibidos como injustos.



poco eficaces en entregar soluciones configuraban un círculo vicioso de frustración, que afectaba el bienestar físico y psicológico de los funcionarios y usuarios.

Durante el módulo Descubrimiento del desafío, se realizaron observaciones no participantes y entrevistas a usuarios, que no solo permitieron entender mejor la problemática y, así, acotarla, sino que también conectaron al equipo con los vecinos y con su sentido de urgencia. Tras esta indagación en terreno, el problema reformulado quedó establecido de la siguiente forma: “Los jefes de familia, principalmente mujeres dueñas de casa, necesitan resolver problemáticas y necesidades oportunamente para mejorar su calidad de vida. Identificamos que no logran resolverlas a tiempo por desinformación, tanto de vecinos como de funcionarios, y porque el proceso para resolver el problema es accidentado, incómodo, poco efectivo y poco eficiente.”

Entre los aprendizajes de este proceso, el equipo destaca que entendió los problemas de los servicios y de las prestaciones municipales en general, y que identificó la necesidad de sostener esta reflexión de manera permanente entre los funcionarios de primera línea y los vecinos. “Creemos que la verdadera ganancia de Experimenta para nuestro municipio ocurrirá si logramos generar una cultura de hacerse preguntas, de mejorar y de innovar en el quehacer diario de los equipos.”

Con el fin de traducir el desafío a un lenguaje claro y para todos, este se replanteó así: ¿Cómo podríamos mejorar la orientación, efectividad y experiencia del proceso de atención al usuario, para mujeres y sus familias, con el fin de entregar un apoyo social oportuno y contención?

La búsqueda de referentes e ideas de solución para una mejor atención a usuarios

Con el desafío de innovación establecido, el equipo de la municipalidad analizó distintos referentes que pudieran servir de inspiración en el proceso de ideación de una solución. En ese sentido, los participantes exploraron sistemas de atención al público de otros municipios, como la Municipalidad de Peñalolén, y el sistema de atención nocturna de la Municipalidad de la Pintana. Adicionalmente, buscaron inspiración en otros rubros, como salud, para encontrar atributos que pudieran ser transferibles al contexto de un municipio; como

la plataforma “Sáltala”, de la que analizaron la gestión de acceso a la salud; y las señaléticas de clínicas privadas y las características de sus módulos de atención, en términos de la privacidad y contención entregadas.

Luego, utilizando distintas técnicas de ideación aprendidas en el segundo módulo de Experimenta, el equipo generó distintas ideas que podrían contribuir en la atención al usuario. Todas ellas se agruparon en tres dimensiones: 1) Infraestructura inclusiva y modalidad accesible, que sea lúdica y de entretención, pensado para el usuario y quien lo acompaña; 2) Atención remota y virtual para el usuario, que no sea imprescindible asistir al municipio, sino que se puedan atender algunas solicitudes de manera remota; y 3) Información completada por el usuario para acortar tiempos de espera.

Finalmente, se optó por un sistema de atención al usuario flexible, inclusivo y eficiente en el Departamento Social, centrado en la persona y que lograra resolver las problemáticas del usuario de manera efectiva, acogedora y resolutoria, que combinaba dos de los tres conceptos que resultaron del proceso de ideación.

Testeando las ideas con usuarios

Como parte de lo trabajado en el módulo de Prototipado y testeo, el equipo identificó que su solución integraba distintos componentes que debían ser prototipados, para evaluar si efectivamente mejoraban la atención del usuario presencial. Para ello, construyeron tres prototipos de baja resolución que les permitieron comprobar si eran de ayuda para los usuarios: 1) Mapa de los servicios prestados en la municipalidad; 2) Señalética clara y pertinente; y 3) Panel informativo para fortalecer la comunicación entre el municipio y la comunidad, así como entre los distintos actores de esta.

Estos prototipos fueron testeados en el espacio físico de la Municipalidad de Renca y, tras los buenos resultados, el equipo ya cuenta con un presupuesto para fabricar los dispositivos en alta resolución. Según los participantes, mejorar el sistema de atención de cara al usuario se vincula al desafío inicial porque da respuesta a la falta de una ventanilla única y un sistema interconectado de servicios sociales dentro del municipio. Lo anterior, se logrará piloteando un sistema que garantiza el derecho de los usuarios mediante la entrega de un servicio más eficiente y centrado en la persona.

INDAP: enfrentar problemas de producción campesina para evitar futuros problemas de alimentación

La misión del Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP) es “promover el desarrollo económico, social y tecnológico de los pequeños productores agrícolas y campesinos, con el fin de contribuir a elevar su capacidad empresarial, organizacional y comercial, su integración al proceso de desarrollo rural y optimizar, al mismo tiempo, el uso de los recursos productivos.”

Al reflexionar sobre el cumplimiento de su misión institucional y los productos estratégicos asociados a esta, INDAP Los Lagos se percató de que el universo de usuarios que atiende ha envejecido. Se descubrió que había aumentado drásticamente la edad promedio de los agricultores atendidos, quienes en su mayoría eran de la tercera edad. Lo anterior se vincula con una problemática asociada a la escasa posibilidad de introducir innovaciones que ayuden a hacer más eficiente la productividad agrícola de la región. En específico, el problema inicial detectado era la “baja participación y representación de la juventud en la agricultura familiar campesina.”

Al identificar escasas posibilidades de desarrollo en el área agrícola, los jóvenes migraban a la ciudad, en búsqueda de mejores oportunidades laborales, lo que producía una disminución de la mano de obra productiva en las zonas rurales y agrícolas. Esto, a largo plazo, podría significar una baja en la producción agrícola y, en consecuencia, un aumento en el costo de alimentación, en el marco de una población regional que mayoritariamente se sustenta en el mercado interno. Asimismo, se dieron cuenta de que los funcionarios adolecían de herramientas y estrategias para atender a una población más joven, por consiguiente, mantenían prácticas que no necesariamente le acomodan a ese segmento de la población.

Con ese problema en mente, un equipo liderado por Marissa Jaramillo postuló al programa Experimenta, con la expectativa de adquirir e implementar nuevas metodologías de aprendizaje que ayudaran a desarrollar habilidades en los funcionarios. Esto con el fin de agregar valor al trabajo que se realiza, a la institución y, por ende, a todo el universo de usuarios atendido en la región.

El equipo contó, además, con la participación de Jaime Andrade; María Cecilia Daguer; Carolina Araya; Luis Alfredo Paredes; Paulina Fuentes; Rafael Olguín; Claudia Sherrington; y Rodrigo Sepúlveda.

El equipo liderado por Marissa Jaramillo postuló al programa Experimenta, con la expectativa de adquirir e implementar nuevas metodologías de aprendizaje que les permitan desarrollar habilidades en los funcionarios que agreguen valor al trabajo que se realiza.



Visualizar el problema desde los usuarios: Los jóvenes campesinos

Uno de los primeros retos que tuvo que enfrentar el equipo de INDAP fue visualizar el problema desde los usuarios, es decir, desde los jóvenes campesinos, quienes acudían rara vez a la institución para recibir los beneficios que esta ofrece.

En ese sentido, según el equipo, uno de los aprendizajes más relevantes fue que aprendieron a identificar el problema: “Lo primero que debíamos entender era al usuario y desde él levantar el problema, no desde nosotros.” Es así como descubrieron durante el primer módulo del programa, que los jóvenes rurales sí se querían quedar en el campo, estaban muy interesados en mejorar sus emprendimientos y que, la mayoría, son padres de familia, a las cuales quieren cuidar.

A partir de ese hallazgo, es que replantearon el problema y establecieron el siguiente desafío de innovación: ¿Cómo podríamos generar capacidades emprendedoras para mejorar los ingresos de los proyectos o negocios de los jóvenes rurales usuarios de INDAP, padres de familia, de zonas con densidad de urbanización intermedia, con el fin de consolidar sus emprendimientos sostenibles que los mantengan dentro de la actividad silvoagropecuaria?

Adicionalmente, el equipo se dio cuenta de que no todos los jóvenes de la región necesitaban las mismas capacitaciones, que estas son diversas y que, por ello, era necesario entender cómo se puede generar una solución que se adapte a esta diversidad.

Economías colaborativas: Una oportunidad para INDAP Los Lagos

Al llegar al segundo módulo, Generación de ideas, el equipo de INDAP mantuvo el reto de pensar las ideas desde la perspectiva del usuario. En ese sentido, organizó varios talleres co-creativos y paneles participativos con jóvenes campesinos de la zona. A partir de sus necesidades y demandas, se generaron varias ideas asociadas a una comunidad virtual basada en la lógica de las economías colaborativas, de acuerdo a los intereses de los jóvenes emprendedores de la Región de Los Lagos.

Es así como finalmente priorizaron el concepto de una comunidad virtual, que permitiera a los jóvenes dedicados al campo interactuar, acceder a información y capacitación en línea, y a la venta y compra de productos. Esta red, con una lógica colaborativa, debía cubrir, al menos, las siguientes líneas de acción: 1) Capacitación en plan de negocios para jóvenes; 2) Capacitación para la familia, entendiendo que los negocios de estos jóvenes emprendedores que viven en el campo tienden a vincular el negocio con la familia y 3) Arrendamiento, compra y/o venta de productos y servicios.

Esto bajo el supuesto de que la comunidad apoyará a estos jóvenes en relación a sus necesidades para emprender; y que les permitirá agruparse y dar un sentido de pertenencia, en relación a la producción agrícola, ya que en esta plataforma ellos también podrán compartir e involucrarse con otros jóvenes.

Como parte del proceso de Prototipado y testeo asociado al tercer módulo de Experimenta, el equipo de INDAP Los Lagos pudo prototipar componentes de la plataforma, en varias ocasiones, con usuarios y actores estratégicos; para lograrlo, usaron una maqueta y realizaron talleres donde se ha seguido co-creando con los asistentes. El próximo reto de este equipo es implementar un piloto que pueda ser evaluado en tres sectores de la zona.

Colaboración entre instituciones: La transferencia de competencias

Aparte de los talleres de exploración del problema, co-creación de ideas y testeo de los prototipos construidos con usuarios, INDAP Los Lagos se ha dedicado a transferir las competencias aprendidas en Experimenta no solo al interior de su institución —que es un requisito del programa—, sino que con otras sedes regionales de su servicio, con la finalidad de extender las prácticas de innovación.

4.

Programas de apoyo al ecosistema



La Red de Innovadores Públicos es un espacio presencial y digital en donde coinciden todos los servidores públicos que trabajan en las instituciones públicas chilenas motivados por mejorar los servicios públicos que el Estado entrega a las personas y de esta manera reencantarse colectivamente con la función pública.

4.1. Red de Innovadores Públicos

Red de Innovadores Públicos en cifras

Servidores públicos integrantes de la Red
+3.000

Instituciones públicas integrantes de la Red
421

Actividades realizadas
51

Talleres
37

Encuentros temáticos
11

Charlas
3

Regiones con actividades presenciales
11

Antofagasta, Tarapacá, Coquimbo, Valparaíso, Metropolitana, Maule, Biobío, Los Ríos, Los Lagos, Aysén, Magallanes y la Antártica Chilena

Encuentro Nacional en cifras

Participantes Encuentro Nacional
+300

Instituciones participantes Encuentro Nacional
421

Talleres
24

Converaciones temáticas
24

Panel
1



Los ejes de la red de innovadores públicos

Su diseño se sustenta en la información proporcionada por más de 400 servidores públicos en instancias presenciales (entrevistas, talleres, focus groups), entre octubre del 2015 y marzo del 2016. A partir de los antecedentes recabados se identificaron las siguientes brechas que dieron origen a la Red:

- Los servidores perciben la importancia de que los distintos actores de la institución, incluyendo autoridades, estén sintonizados con la relevancia de innovar en lo público.
- Los servidores públicos necesitan desarrollar procesos de aprendizaje colectivo, es decir, crear comunidades de aprendizaje al interior del servicio e intra servicios, para aprender de la experiencia de otros y desarrollar capital social.

En este marco, en noviembre del 2015 se realizó un taller con 48 servidores públicos para co-construir los lineamientos del trabajo de la Red. En esa oportunidad, se definieron los tres ejes de esta iniciativa:

- **Aprendiendo colectivamente**
A través de espacios de aprendizaje entre pares, en donde se ponen a disposición los conocimientos y enfoques de cada uno de los servidores públicos y, de esta manera, se construyen colectivamente las competencias necesarias para innovar en el sector público.
- **Conectando motivaciones por innovar**
A través de encuentros para la generación de redes entre los distintos miembros de la Red, para encontrar puntos en común con pares, fomentar la colaboración e incrementar el capital social, de modo que cada servidor público se pueda identificar dentro de un colectivo comprometido por innovar en el sector público.
- **Visibilizando innovaciones públicas**
A través de espacios que permitan hacer visibles las experiencias de innovación de los servidores públicos chilenos. El propósito es comunicar y difundir las diversas iniciativas en las que participan los actores de la Red para que sean considerados como referentes y para motivar a otros a innovar en el sector público.



A la fecha se han inscrito más de tres mil servidores públicos de todo el país, quienes, en total, pertenecen a alrededor de 400 instituciones públicas. Los encuentros entre los servidores público se llevan a cabo a través de la plataforma web de la Red de Innovadores Públicos, www.innovadorespublicos.cl, y en actividades presenciales que se han realizado a lo largo del país, en las que han participado más de 1.500 servidores públicos.

Actividades presenciales

Se realizan distintos tipos de actividades, que potencian los tres ejes de la Red:

Talleres: Espacios que se enmarcan dentro del eje "Aprendizaje Colectivo". En ellos se comparten y desarrollan conocimientos específicos sobre herramientas del proceso de innovación; así, los participantes pueden aplicarlas en sus trabajos diarios y proyectos, a partir del enfoque de aprendizaje entre pares.

Encuentros temáticos: Espacios que se enmarcan dentro del eje "Conectar Motivaciones", que ayudan a conectar a servidores públicos en torno a problemáticas o desafíos que comparten en sus labores diarias. En estas iniciativas, ellos intercambian el conocimiento que surge de sus propias experiencias y descubren los caminos que cada uno ha tomado para abordar este desafío en sus respectivas instituciones. De esta manera, los participantes encuentran formas de replicar estas experiencias en sus instituciones, o bien, potenciales puntos de colaboración con otros actores.

Charlas: El objetivo de estos espacios es conectar a servidores públicos para compartir en torno a casos de innovación que sean de interés público. Esto permite que se visibilicen experiencias locales, nacionales e internacionales que motiven a los participantes a innovar.

(Colaboradores y co-facilitadores de estas instancias han sido Aukan Dictuc y Glocalminds).

"La Red de Innovadores Públicos ha sido un espacio pionero en la construcción dentro del sector público de una cultura de colaboración y aprendizaje colectivo, convirtiéndose, en poco tiempo, en un modelo de creación de redes entre los mismos servidores públicos".

Michelle Bachelet, Presidenta de la República.

El primer Encuentro Nacional de Innovadores Públicos

El 1 de diciembre de 2017 se realizó el primer Encuentro Nacional de la Red de Innovadores Públicos, instancia en la que los servidores públicos del Estado Chileno, en conjunto con el Laboratorio de Gobierno, fueron tanto los anfitriones como los participantes.

Este encuentro fue diseñado y facilitado por servidores públicos para servidores públicos y fue un espacio para reflexionar sobre la creación del Estado del futuro. Aquí se compartieron desafíos y experiencias de innovación, se aprendieron nuevas herramientas y se presentaron innovaciones que se han llevado a cabo en el sector público chileno.

La instancia contó con la participación de más de 300 servidores públicos que trabajan en cerca de 130 instituciones. Al Centro Cultural Palacio La Moneda, sede del encuentro, llegaron personas de todas las regiones del país.

La actividad se abrió con palabras de la Ministra Secretaria General de Gobierno, Paula Narváez, y del Director Ejecutivo del Laboratorio de Gobierno, Juan Felipe López. Al cierre del evento, la Presidenta Michelle Bachelet también se dirigió a los participantes.



24 talleres sobre herramientas de innovación realizados en paralelos por y para servidores públicos.



“Ninguno de nosotros es mejor que todos nosotros juntos, y eso para mí significa la Red de Innovadores Públicos”.

Luis Aránguiz, servidor público de la Agencia de Calidad de la Educación.

“Necesitamos más espacios como este, más espacios abiertos, donde podamos encontrarnos los servidores públicos que queremos generar soluciones nuevas, distintas y mejores para la ciudadanía”.

Rodrigo Díaz, servidor público del Servicio de Salud Metropolitano Oriente.





Servidores públicos facilitando talleres sobre herramientas de innovación.



¿Cuáles fueron las principales actividades?

Talleres: Herramientas para la innovación pública

Esta actividad se enmarcó dentro del eje "Aprendizaje Colectivo" y tuvo por objetivo que los participantes aprendieran herramientas del proceso de innovación de forma breve y experiencial. Para ello, se presentaron 24 herramientas del proceso de innovación (considerando las fases de Descubrimiento del desafío, Generación de ideas, Prototipado y testeo, y Gestión de la innovación), las que fueron desarrolladas en breves talleres realizados en paralelo por 24 servidores públicos que se prepararon para dirigirlos.

Panel: Innovaciones en el Estado chileno

Esta actividad, conectada con el eje "Visibilizar innovaciones públicas", presentó diversas iniciativas de innovación impulsadas en distintos períodos de la historia del país. Para ello se organizó un panel integrado por representantes de experiencias de innovación realizadas en Chile.

Danae Mlynarz, Gerente de Proyecto Institucionalidad de Diálogo Territorial, fue la moderadora del panel, en el que intervinieron Claudio Orrego, Intendente de la Región Metropolitana; Fernando Barraza, Director Nacional del Servicio de Impuestos Internos; Daniel Jadue, Alcalde de la Municipalidad de Recoleta; Javier Assereto, Gerente de Experiencia Ciudadana en la Superintendencia de Electricidad y Combustible.

Conversatorios de conexión y reflexiones sobre el Estado Futuro

Esta última actividad estuvo relacionada con el eje "Conectar Motivaciones" y fue diseñada para tener dos momentos de conversaciones paralelas, utilizando la metodología del Café Mundial.

El primer momento estuvo enfocado en conversar en torno a ¿Cómo soñamos el Estado del futuro al 2025? y ¿Qué haremos para construir juntos el Estado del futuro?

El segundo momento centró la conversación en torno a temáticas específicas que seleccionaron los participantes de forma previa al evento: institucionalización de la innovación; coordinación entre servicios públicos; experiencia del usuario; y participación ciudadana.

"Experiencias como estas son las que nos hacen confirmar que los servidores públicos de Chile están comprometidos con un verdadero cambio en las instituciones y que nuestros usuarios deben estar siempre en el centro de nuestra preocupación".

Juan Felipe López, Director Ejecutivo del Laboratorio de Gobierno.



Este programa promueve un entorno innovador con impacto público, a través de un apoyo económico, comunicacional y/o metodológico. Está dirigido a iniciativas con impacto social; personas naturales o jurídicas, con o sin fines de lucro; instituciones públicas; y cualquier persona jurídica o natural extranjera que se encuentre realizando una iniciativa de innovación pública en Chile.

El Programa de Apoyos Institucionales es un modelo de alianza entre instituciones públicas, privadas, organizaciones sociales y la academia, que conecta iniciativas, actividades e instancias de innovación por medio de auspicios, patrocinios, validaciones y difusión. Todo lo anterior genera sinergias concretas y capital social entre todos quienes son apoyados por el Laboratorio de Gobierno.

4.2. Programa de Apoyos Institucionales



- Metodología Integral para el Tratamiento de Niños con Cáncer de Sectores Vulnerables - Fundación Vivir más Feliz.
- Regiones Colaborativas: plataforma digital para el fortalecimiento del vínculo entre Estado y Ciudadanía en los niveles regionales, provinciales y comunales - Crowd, Laboratorio de Innovación.
- Desafíos de Innovación abierta para potenciar la resolución de problemáticas de servicios públicos de Chile - Consorcio 2030 - Universidad de Santiago de Chile, Universidad de Concepción y Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.
- II Congreso de Ingenierías Industriales del Norte de Chile - Universidad de Atacama.
- Incubadora de Innovación Pública - Políticas Públicas Participativas de Alto Impacto - Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab (J-PAL).
- Innovación Social 2030. Co- construyendo futuros sostenibles - Colab UC.
- 1º Jornadas de Innovación, Investigación y Educación en Enfermería - Servicio de Salud de Osorno.
- Programa de difusión "Oportunidades y desafíos del uso de Big Data en el sector público" - Universidad Adolfo Ibáñez.
- Laboratorio para la Democracia - Tribu

Iniciativas PAI

- Festival Internacional de Innovación Social, fiiS 2017.
- Avonni, Premio Nacional de Innovación.
- 13th International Fab Lab Conference and Symposium Santiago.
- 3er Congreso de Diseño de Servicios "Desafíos en el Territorio".
- 14 preguntas, 14 respuestas - Ashoka Globalizer.
- Creo en Chile 2017 - Innovación y Emprendimiento Nacional.
- Explorando la innovación: una mirada desde la ciencia política a la experiencia del Laboratorio de Gobierno - Asociación Chilena de Ciencias Políticas.
- Espacio Nacional de Diseño END - Centro GAM.
- Independencia Ciudadana - Municipalidad de Independencia y Corporación de Desarrollo Social de la Municipalidad de Independencia.
- Diplomado de Habilidades para el Liderazgo Social - Diplomado de Dirigentes.
- 3era versión Summit Creatividad, Innovación y Negocios - Idemax.
- Innovación en ecología urbana al servicio de los líderes en educación, forestación y emprendimiento social - Reciclo Valparaíso.

Programa de Apoyos Institucionales en cifras

Proyectos postulantes

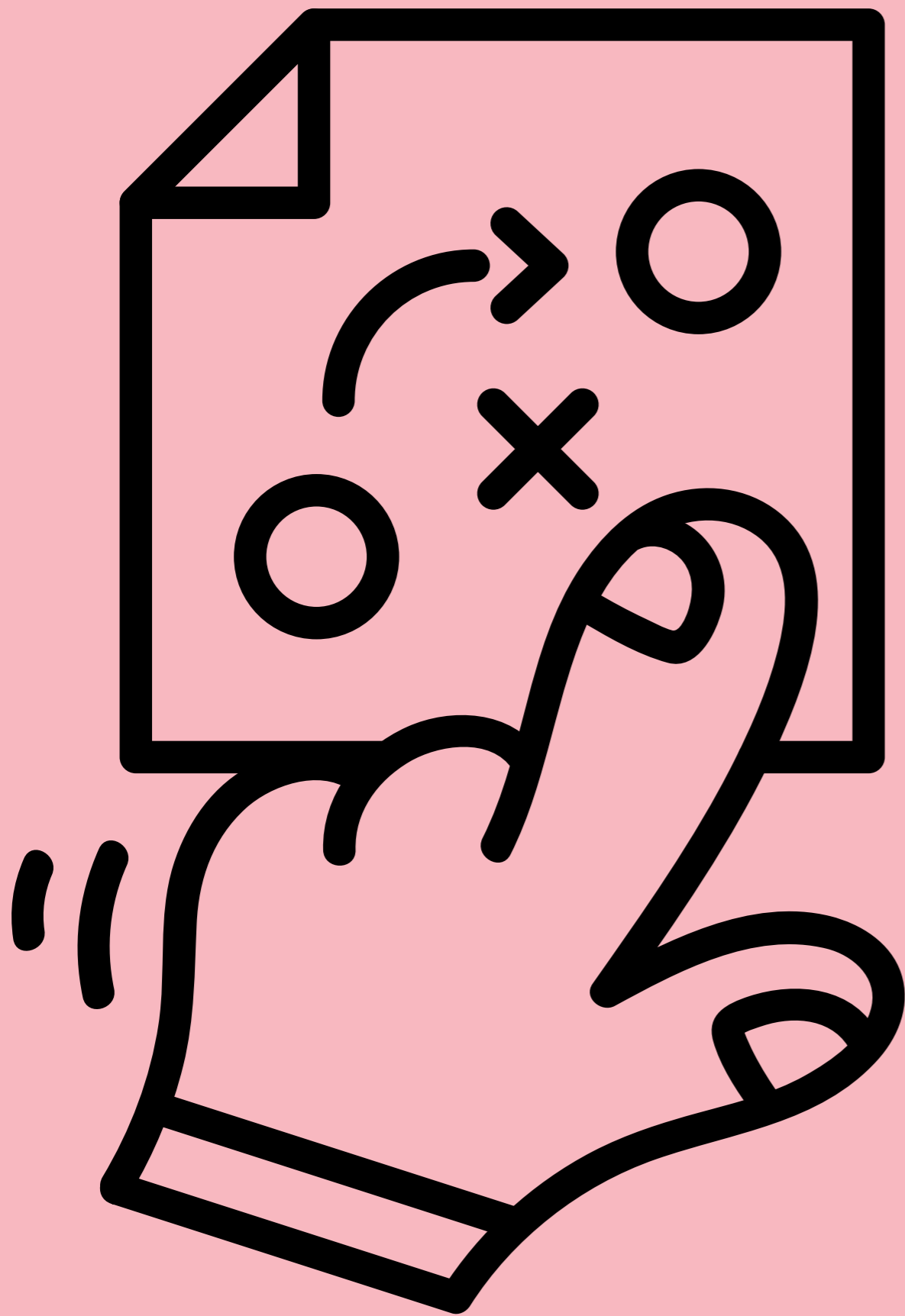
134

Proyectos seleccionados

83

Personas impactadas indirectamente con el programa

93.000



Experiencias de Innovación

A continuación se presentan casos que reflejan experiencias de innovación surgidas durante este programa.

Programa de Apoyos Institucionales



Congreso de Diseño de Servicios: difundir la innovación con foco en el usuario

El Congreso de Diseño de Servicios (CDS) es organizado por la Escuela de Diseño de la Pontificia Universidad Católica de Chile (PUC), el Laboratorio de Gobierno y el Service Design Network Chile (SDN). Esta tríada apunta a la necesidad de integrar a representantes de la academia, el sector público y privado, objetivo contemplado desde su primera versión, realizada en Santiago en 2015.

El evento fue pensado para difundir conocimientos y experiencias sobre la subdisciplina del diseño llamada Diseño de Servicios. Su característica principal es centrar sus productos y servicios en el usuario final. Para ello utiliza metodologías y herramientas de las ciencias sociales, que ayudan a conocer desde diferentes miradas la necesidad del cliente y, así, co-crear junto a él la solución adecuada.

Al respecto, el presidente de Chile Diseño, Roberto Concha, indica que esta subdisciplina “ayuda a ponerse en los zapatos de la persona, a través de la máxima empatía posible, y entender cuáles son sus necesidades”. Sobre esto complementa que “para generar valor a tu propuesta tienes que conectarte mucho mejor con tus clientes y usuarios”.

Esto es relevante para cualquier tipo de organización que genere servicios o productos, ya que, como señala el director del Service Design Network Chile, Felipe Montegu, “si las empresas de verdad se dan cuenta de que quieren mantenerse vivas en el mercado, van a tener que escuchar las necesidades de sus usuarios”.

La alta participación del sector público fue uno de los hitos destacados en cada una de las versiones del congreso. Este logro ha dejado explícito el nuevo acercamiento entre servidores públicos y usuarios, a través de las herramientas que entrega el Diseño de Servicios para el mejoramiento de los procesos institucionales que deben tratar con ciudadanos, aspecto que es uno de los pilares de la gestión del Laboratorio de Gobierno.



CDS: Reuniendo experiencias y miradas

Cada año, el congreso convoca a diferentes actores sociales, como grandes empresarios, servidores públicos, profesores y estudiantes, quienes participan en las charlas, talleres y workshops impartidos por expertos chilenos e internacionales.

De este modo, el congreso se convierte en un evento único en Latinoamérica, ya que las ponencias permiten conocer nuevas alternativas y los modos que tienen los otros países de afrontar las necesidades. En las tres versiones del CDS han compartido sus experiencias personalidades como John Thackara, experto en economías colaborativas y nuevos servicios sostenibles; Dominic Campbell, director de TheFutureGov en Reino Unido y especialista en innovación social; y Stéphane Vincent, fundador y director del laboratorio de innovación pública francés, La 27^e Région.

En tanto, desde la academia, destaca la participación de Daniela Sangiorgi, investigadora de la Universidad de Lancaster, dedicada al rol del diseño en el sector público y la industria; Satu Miettinen, profesora en la Universidad de Stanford, en Estados Unidos, y en la Universidad de Lapland, en Finlandia, especialista en la aplicación de tecnologías para el diseño de servicios; y Rachel Troye, directora de la Escuela de Arquitectura y Diseño de Oslo, en Noruega.

Otra particularidad del evento, es que su última versión, realizada el año 2017, expandió sus fronteras a otras ciudades de Chile: La Serena, Santiago y Concepción. Además, a través de las redes sociales del

congreso, se transmitieron todas las actividades realizadas vía streaming para todos aquellos que quisieron seguir el evento sin importar su ubicación geográfica.

El congreso y el Laboratorio de Gobierno

La alta participación del sector público fue uno de los hitos destacados en cada una de las versiones del congreso. Este logro ha dejado explícito el nuevo acercamiento entre servidores públicos y usuarios, a través de las herramientas que entrega el Diseño de Servicios para el mejoramiento de los procesos institucionales que deben tratar con ciudadanos, aspecto que es uno de los pilares de la gestión del Laboratorio de Gobierno.

En la última edición del congreso, el Laboratorio entregó patrocinio institucional y financiamiento a través del Programa de Apoyos Institucionales (PAI), dirigido a cualquier iniciativa que promueva la innovación y que genere impacto social. De esta forma, como co-organizador, aportó con conocimientos, infraestructura y financiamiento en las tres versiones.

Esto fue reconocido por Roberto Concha, quien menciona que el Laboratorio “es la institución del Estado que más aporte ha realizado en el diseño en los últimos años”, razón por la cual fue reconocida en la Sexta Bienal del Diseño del 2017 por “incorporar el diseño como una herramienta estratégica en la creación de valor e innovación”.

Diplomado para Dirigentes Sociales: educar a los líderes comunitarios

En 2015, la Universidad de Santiago de Chile (USACH), académicos, organizaciones no gubernamentales y dirigentes sociales se aliaron para crear el Diplomado de Habilidades para el Liderazgo Social. Su objetivo es fortalecer la labor al interior de las organizaciones, por esto, las temáticas impartidas responden a sus necesidades, para las que se adaptan el lenguaje, los contenidos y las aplicaciones.

Según la directora de Gestión Académica de la USACH, Paulina Cabrera, “el diplomado es un programa de formación de líderes sociales de distintos lados, que busca justamente abrir las puertas de la universidad y eso, simbólicamente, es muy relevante”. Al respecto, el dirigente social y director del diplomado, Mario Orellana, señala que es un “diplomado para dirigentes sociales, con metodología para dirigentes sociales, en el contexto del dirigente social”.

Estos contenidos son entregados por medio de un enfoque multidisciplinario, cuya malla curricular aborda el liderazgo comunitario y la elaboración de proyectos sociales, profundizados por medio de lecciones sobre economía, políticas públicas, género, medio ambiente, entre otras áreas. Asimismo, este diplomado también entrega herramientas para el desarrollo de las habilidades blandas del dirigente.

Otra particularidad del programa es su sistema evaluativo, que no califica a sus estudiantes. “El diplomado no tiene notas, pero sí tiene un contexto de provocación al asistente, el cual debe responder con un compromiso de asistencia”, explica su director.

Además de generar la oportunidad de estrechar lazos entre el Estado y los dirigentes, la apuesta del programa es el aprendizaje y habilidades instaladas más allá de la academia.



El diplomado y el Laboratorio de Gobierno

Gracias a los resultados obtenidos en la primera versión del Diplomado de Habilidades para el Liderazgo Social, el equipo coordinador acudió al Laboratorio de Gobierno con la finalidad de incluir nuevas metodologías y herramientas en su programa académico, las cuales están basadas en el Diseño de Servicios, disciplina que pone al centro las necesidades de las personas, haciéndolas también participes del desarrollo de las soluciones, a través del proceso de co-creación y colaboración.

De esta alianza no solo obtuvieron la integración de las metodologías del Laboratorio, sino también financiamiento de parte del Programa de Apoyos Institucionales (PAI). Esta iniciativa entrega patrocinio, institucional o financiero, a cualquiera que promueva la innovación pública en el país. Esto, independiente de si son personas naturales o jurídicas, con o sin fines de lucro, características que cumple el diplomado.

Al respecto, Orellana reconoce que “había mucha ganancia para ambos lados”, ya que el diplomado se convirtió en la oportunidad de conectar a dos actores —el Estado y dirigencia social—, cuya relación, a lo largo de la historia, no ha estado exenta de desencuentros.

Esta realidad se revirtió gracias a las condiciones de igualdad planteadas por los profesionales del Laboratorio de Gobierno. “No es la típica reunión donde los dirigentes se sientan y escuchan pasivamente, aquí ellos son actores importantes”, acota la funcionaria de la USACH.

El valor público del diplomado

Junto con estrechar lazos entre el Estado y los dirigentes, la apuesta del programa es el aprendizaje y las habilidades instaladas más allá de la academia. La colaboración, la mediación y la generación de redes de contacto permiten una transformación cultural de los dirigentes sociales, pues son aspectos transversales para el trabajo de ellos y también para el crecimiento del país.

En esta iniciativa se espera que los mismos asistentes al diplomado sean quienes transmitan los conocimientos adquiridos a su comunidad. Son ellos quienes forman nuevos agentes de cambio, utilizando las herramientas aprendidas para generar mejoras en su sector y estableciendo una adecuada relación con las autoridades.

Por lo mismo, el Laboratorio de Gobierno y el equipo coordinador del Diplomado para dirigentes sociales están diseñando un sistema que permita sistematizar y medir el real impacto y la permeabilidad del conocimiento generado por los estudiantes en sus comunidades. Hoy el resultado concreto es que el Estado cuenta con un canal de comunicación fluido con dirigentes sociales diversos y muy bien entrenados, lo cual ayuda a orientar la innovación pública que el Laboratorio desarrolla, como ha ocurrido en el Proyecto de Percepción de Seguridad.

FIIS: expandir las fronteras de la innovación en Latinoamérica

El Festival Internacional de Innovación Social (fiis) ha congregado en sus cinco versiones a más de 300 mil personas interesadas en temas de sustentabilidad, medio ambiente, innovación, arte y otros. Para ello cuenta con el apoyo de diferentes entidades públicas y privadas, como Sistema B, Avonni, Start-Up Chile, Fundación Minera Escondida, CORFO y el Laboratorio de Gobierno, institución que ha participado en las últimas tres versiones.

En la edición del año 2017, el Laboratorio de Gobierno patrocinó fiis por medio del Programa de Apoyos Institucionales (PAI), en la modalidad apoyo y co-financiamiento. Asimismo, su aporte consistió en ofrecer un espacio nítido para la innovación del sector público dentro de un festival masivo como este, potenciando temas y protagonistas nuevos para el fiis.

El Laboratorio de Gobierno realizó charlas abiertas a todo público, entre las que destacaron “Co-creando el futuro turístico de Chile”, “Compra Pública Innovadora: ¿Qué pasa cuando el Estado utiliza las compras como herramientas de innovación?” y “Funcional: Funcionarios públicos innovando”.

Además, en la última versión contó con la participación de dos ganadores del concurso público Impacta Salud 2015 y uno de los premiados por AULAB Desastres Naturales, como una forma de relevar, transparentar y difundir aspectos desconocidos para la ciudadanía sobre la innovación en el sector público.

Este festival internacional es único en Latinoamérica. En este contexto, desde el año 2014 ha expandido sus fronteras y realiza versiones simultáneas en diferentes países de la región. A la fecha, las ciudades de Buenos Aires, Guadalajara, Lima, Antofagasta, Concepción, Valdivia, Montevideo, Asunción y Guayaquil están en la lista de ciudades que cuentan con su propia versión del fiis. El rol del Laboratorio ha sido ampliar en Chile el alcance del fiis; con este fin ha llegado con invitaciones a comunas de la periferia de Santiago, ha sumado a funcionarios públicos en las audiencias y ha llevado a regiones a charlistas que hablan sobre innovación pública.



En la edición del año 2017, el Laboratorio de Gobierno patrocinó a fiis por medio del Programa de Apoyos Institucionales (PAI), en la modalidad Apoyo y Co-Financiamiento. Asimismo, su aporte consistió en dar un espacio nítido para la innovación del Sector Público dentro de un festival masivo como este, poniendo temas y protagonistas nuevos para el fiis.

Territorio: expandir las fronteras académicas a desafíos sociales

Territorio es un torneo de innovación abierta, organizado por Consorcio 2030, el cual agrupa a las facultades de Ingeniería de la Universidad de Santiago de Chile (USACH), Universidad de Concepción (UDEC) y la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso (PUCV). En conjunto, con esta iniciativa buscan vincular a sus estudiantes con problemáticas públicas, privadas y sociales, que permitan diversificar la matriz productiva del país a través de la innovación y el emprendimiento.

La elección de estas universidades también tiene que ver con su ubicación geográfica, puesto que están emplazadas en regiones metropolitanas. "Son regiones grandes, donde cada cual vive su problema", por lo que es necesario que los "estudiantes los resuelvan con las herramientas aprendidas en su universidad", explica Sol Uribe, ingeniera de proyectos del Eje de Investigación y Desarrollo de Ingeniería 2030, proyecto representante de la USACH ante el Consorcio.

Lo anterior es relevante, puesto que ressignifica y releva el rol social que tiene la academia en la solución de necesidades a dolores claves del país, siempre desde una perspectiva profesional y social.

En este sentido, para la encargada de comunicaciones de Ingeniería 2030, Macarena Polanco, esto "tiene que ver con que sabemos que estamos construyendo en conjunto y, por eso, nosotros como universidad, necesitamos de actores que tengan más experiencia que nosotros". Es por esto que la organización del torneo recurrió al Laboratorio de Gobierno.

Para el éxito de esta iniciativa fue clave el uso de la plataforma web de innovación abierta del Laboratorio de Gobierno, la cual es de código abierto y de licencia gratuita. Territorio fue el primero que usó este bien público desarrollado por el Laboratorio, que es reflejo de una estrategia general de descentralizar la innovación pública.

Territorio y el Laboratorio de Gobierno

El Laboratorio de Gobierno cuenta con experiencia en el desarrollo y difusión de propuestas de innovación abierta dirigidas al mundo académico, como es el programa AULAB, que cuenta con dos versiones. Cada una de ellas atendió sendos desafíos públicos, como son los desastres naturales y el turismo.

Además del apoyo metodológico, el Laboratorio de Gobierno contribuyó con financiamiento al desarrollo de la iniciativa académica, a través del Programa de Apoyos Institucionales (PAI), cuyo propósito es entregar patrocinio, institucional o financiero, a iniciativas que promuevan la innovación en el país.

Para el éxito de esta iniciativa fue clave el uso de la plataforma web de innovación abierta del Laboratorio de Gobierno, la cual es de código abierto y de licencia gratuita. Territorio fue el primero que usó este bien público desarrollado por el Laboratorio, que es reflejo de una estrategia general de descentralizar la innovación pública.

Por esta misma razón, los profesionales de la institución asesoraron a los organizadores de Territorio en el levantamiento de los seis desafíos propuestos por el concurso: Buen vivir, Fluye, Luz es vida, Impacta, Recupera tu territorio y Reutilizar.

Al respecto, la subdirectora de Ingeniería 2030, Claudia Seco, destaca: "Para nosotros fue muy atractiva la forma en que trabaja metodológicamente el Laboratorio de Gobierno". Macarena Polanco agrega que, para ella, "la experiencia de trabajar con el Laboratorio ha sido muy enriquecedora".

El valor público de Territorio

Este concurso académico busca formar a un nuevo tipo de ingeniero, haciéndolo responsable de los cambios sociales, y no solo industriales, al incorporar en etapas tempranas de su formación profesional los temas de innovación y emprendimiento. Esto, como explica Seco, porque "si el ingeniero no cambia de perspectiva para enfrentar los problemas, no habrá cambios".

En definitiva, la iniciativa invita a los futuros ingenieros a salir de su zona de confort para aprender e implementar herramientas de disciplinas de las ciencias sociales, co-crear y colaborar interdisciplinariamente, de manera de solucionar problemáticas cotidianas. En esta línea, Territorio también involucra a estudiantes de otras carreras, como Psicología, Diseño y Comunicaciones para pensar, desde diferentes miradas, las mejores soluciones para la comunidad.



Funciona! es un concurso nacional de innovación pública coordinado por el Servicio Civil en colaboración con el Laboratorio de Gobierno. Apunta a reconocer y premiar iniciativas innovadoras implementadas por los funcionarios de la administración del Estado para mejorar la atención de los ciudadanos y elevar la eficiencia interna de los servicios públicos.

Funciona!
en cifras

Proyectos
recibidos

707

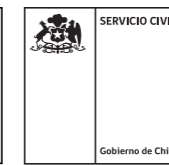
Instituciones
públicas
moviliadas

288

Servidores públicos
movilizados

2.655

4.3. Funciona!



Funciona! premia a los equipos ganadores con una pasantía en el extranjero, que les permite conocer e intercambiar experiencias con entidades homólogas de países de la OCDE o del continente americano, de acuerdo al lugar obtenido en el concurso.

Los equipos de las distintas instituciones postulan sus iniciativas, las que son evaluadas por equipos expertos y un jurado. Los proyectos deben cumplir con ciertos requisitos para postularse, como tener un período mínimo de seis meses de implementación efectiva y continua, estar vigentes, ser presentados por un equipo de entre tres y cuatro funcionarios que no ocupen cargos de jefatura, y que pertenezcan a la institución al momento de la postulación.

Los ganadores



	2014	2015	2016	2017
1er lugar	Junta Nacional de Jardines Infantiles (JUNJI): Diseño e implementación de nuevas cunas en niveles Salas Cuna Menor para Jardines Infantiles.	Gendarmería de Chile: Recicla Santiago Sur.	Subsecretaría de Evaluación Social y Subsecretaría de Servicios Sociales: Registro Social de Hogares.	Subsecretaría de Energía: Cámara de refrigeración solar para caletas pesqueras de Chile.
2do lugar	Comisión Nacional de Energía (CNE): Sistema de información en línea de precios de los combustibles en estaciones de servicio.	Secretaría Regional Ministerial de Vivienda de Antofagasta: Dispositivo electrónico que permite la detección de las vías en mal estado.	Instituto de Previsión Social (IPS): Video-interpretación en lengua de señas.	Junta Nacional de Jardines Infantiles (JUNJI): Diseño e Implementación de jardín infantil transportable y autónomo, Minga.
3er lugar	Subsecretaría de Vivienda y Urbanismo: ARRIENDOPAG, servicio público de pago de arriendo.	Servicio de Vivienda y Urbanización de Valparaíso: Aplicación móvil de uso intersectorial que permitió apoyar la entrega de beneficios a los damnificados del incendio de Valparaíso de abril de 2014.	Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP): Implementación de perros mestizos como protectores del rebaño ovino en la agricultura familiar campesina.	Servicio Nacional de Aduanas: Almacén verde, en la gestión de aduana.

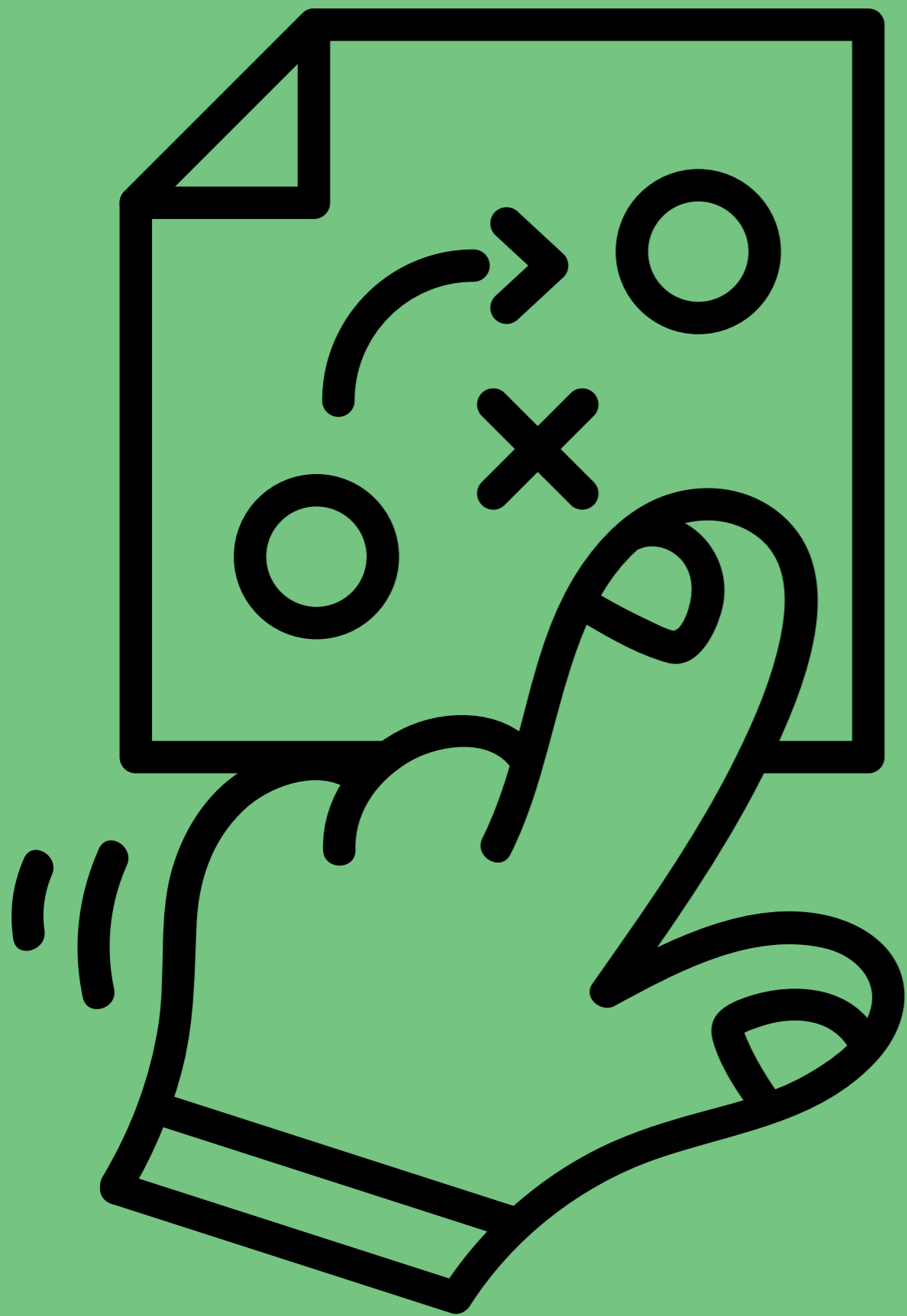


“El concurso Funciona! busca fomentar una cultura de innovación al interior de todos los organismos públicos, promoviendo el reconocimiento a la gestión creativa de los funcionarios, que se traduce en un impacto positivo en la ciudadanía”.

Rodrigo Egaña, ex Director Nacional del Servicio Civil.

“Relevar las innovaciones realizadas por los mismos funcionarios es una forma de darle continuidad a un Estado que está cada día más preocupado de pensar de una forma distinta, tomando la innovación como una herramienta de cambio para llegar a mejores resultados y, así, entregar un mejor servicio para las personas”.

Juan Felipe López, Director Ejecutivo del Laboratorio de Gobierno.



Experiencias de Innovación

A continuación se presentan casos que reflejan experiencias de innovación de instituciones ganadoras de este concurso.

Funciona!



Instituto de Previsión Social: innovar para mejorar la calidad de atención

El Instituto de Previsión Social (IPS) tiene como misión administrar el sistema de previsionales y pensiones solidarias. Ante esto, constantemente participa en diferentes iniciativas que les permitan a la institución y sus funcionarios ofrecer la mejor calidad a la hora de atender a sus pensionados. Por lo mismo, el IPS, en 2016, alcanzó un 95,6% de satisfacción en todos los canales de atención usuaria.

Ese mismo año, el IPS participó en el concurso Gestión de la Innovación Pública (GIP), tras lo cual obtuvo el segundo lugar en el concurso Funciona!, con el proyecto Videointerpretación en lengua de señas. Actualmente la institución continúa potenciando la innovación por medio de su participación en el programa Experimenta.

IPS y el Laboratorio de Gobierno

Para la institución, este viaje hacia la innovación del servicio comenzó con diferentes iniciativas. Una de ellas fue el concurso Gestión de la Innovación Pública (GIP), instrumento anteriormente gestionado por CORFO y luego por el Laboratorio de Gobierno. IPS y la consultora Aukan Dictuc, trabajaron el proyecto Gestión de la Innovación en el Instituto de Previsión Social entre enero y diciembre del 2016.

Patricio Coronado indica que, tras ganar el GIP, "lo que hicimos derechamente fue fortalecer la musculatura de la innovación". Esto porque definieron los ejes de acción institucional, de proyectos y de capacitaciones. Además, trabajaron con funcionarios de las regiones de Coquimbo, Valparaíso, Metropolitana y Maule. Esta descentralización fue clave, puesto que les permitió llegar a zonas aisladas.

"En la Región del Maule estamos orgullosos del aporte que hicimos al trabajo de innovación", reconoce el director regional de IPS, Waldo Quevedo, ya que "encontrar o llegar de manera más atractiva a potenciales beneficiarios de áreas apartadas es todo un desafío". Esto, según explica, por las características geográficas y de ruralidad del país.

De este concurso surgió la concreción de la metodología SER, que debe su nombre

"En la Región del Maule estamos orgullosos del aporte que hicimos al trabajo de innovación. Encontrar de manera más atractiva a potenciales beneficiarios de áreas apartadas es todo un desafío".

Waldo Quevedo, Director Regional de IPS.

a la sigla Simple, Efectiva y Rápida diseñada por la consultora. Esta consiste en mejorar la atención a usuarios con discapacidad auditiva por medio de un sistema de video-señas.

Después del GIP, el organismo institucionalizó la innovación gracias a la creación del comité y del equipo coordinador de innovación, el cual tiene como característica la horizontalidad, ya que está integrado por el director nacional, directivos y representantes de la Asociación de Funcionarios (Anatrinp). En conjunto evalúan y definen estrategias de innovación y la gestión de proyectos.

Una segunda experiencia de prácticas innovadoras al interior de IPS se vivió con el programa de formación Experimenta, creado por y para funcionarios públicos y gestionado por el Laboratorio de Gobierno, el cual genera habilidades, conocimientos y motivaciones en los servidores públicos.

De acuerdo al analista de Gestión de Innovación, Waldo Salazar, "la motivación surgió desde nuestras autoridades para que continuemos este eje estratégico que es la innovación". El equipo contó con representantes del Departamento de Arquitectura, el Subdepartamento de Canales Internos de la División de Canales de Atención, el Departamento de Gestión de Beneficios y el Subdepartamento de Gestión de Procedimientos y Mejoramiento Continuo.

Los funcionarios participantes destacan las metodologías de la subdisciplina Diseño de Servicios que ofrece Experimenta, porque ayudan a enfocar las soluciones y productos en el usuario final, co-creándolas junto a ellos. Esto estuvo a cargo de los expertos del Laboratorio de Gobierno, quienes les

enseñaron herramientas de investigación, como el usuario incógnito y el viaje del usuario. Ambas ayudan a reconocer las necesidades de los pensionados de IPS, porque permiten empatizar con sus experiencias a la hora de recibir atención de parte de los funcionarios.

Reconocimientos a la innovación y mejoras de IPS

El IPS ha sido reconocido por el Estado, a través del Servicio Civil, con el Premio a la Excelencia Institucional en cuatro oportunidades, y de manera consecutiva entre los años 2014 y 2016. Este reconocimiento se debe a que promueve buena gestión, eficiencia institucional, calidad en sus servicios y políticas de servicio a los usuarios.

Además, en 2016, el equipo de IPS obtuvo el segundo lugar en el concurso Funciona!, también gestionado por el Servicio Civil, en colaboración con Laboratorio de Gobierno, que reconoce y premia iniciativas innovadoras implementadas por funcionarios públicos. El proyecto presentado fue Videointerpretación en lengua de señas, concretado en GIP y luego mejorado, al incluir diferentes idiomas, como el creole, el inglés y el mapudungun.

Para continuar con las prácticas innovadoras adquiridas y permear la innovación en la institución, el IPS imparte el Taller Enciende, el que se encarga de interiorizar la innovación y su lenguaje a los funcionarios. De un total de 2.707 servidores públicos del organismo, 2.386 han participado.



Registro Social de Hogares: innovadora forma de asignar beneficios estatales

El año 2014, el Ministerio de Desarrollo Social tuvo el mandato presidencial para reemplazar la Ficha de Protección Social (FPS) ya que era percibida como poco justa, poco transparente y poco moderna a la hora de asignar los beneficios, programas y/o prestaciones sociales del Estado a las personas y familias. “No permitía a las personas entender cómo se estaban construyendo los puntajes y por qué no recibía beneficios versus otros hogares que sí”, señala la funcionaria de la Subsecretaría de Evaluación Social, Francisca Moreno. Frente a este desafío, diseñaron el Registro Social de Hogares (RSH) el año 2015, que es parte del “Sistema de apoyo a la selección de usuarios de prestaciones sociales”, junto al apoyo a la selección de usuarios de beneficios, programas y/o prestaciones sociales creadas por ley, que incorpora una calificación socioeconómica y la asistencia técnica a la oferta programática; y los procesos de control y supervisión del sistema. De esta forma, el Estado es quien asume la responsabilidad de identificar y seleccionar los beneficiarios y al revés.

Lo anterior se logró gracias a 49 diálogos ciudadanos a nivel país, en los cuales participaron más de cuatro mil personas. Gracias a sus recomendaciones, el RSH “ya no solo es un instrumento, sino que todo un sistema con ambiciones de más justicia, más modernidad y más transparencia”, declara la presentación de ministerio ante el público del Festival Internacional de Innovación Social, fiiS.

Otra innovación de este nuevo formato de selección radica en que, si bien contempla el número total de personas en un hogar, dota de mayor importancia a niños, adultos mayores y personas en situación de discapacidad. Además, ahora el sistema cuenta con una calificación socioeconómica, que consiste en una ordenación de las unidades de análisis que forman parte del RSH y que se estratifica por tramos. De esta forma, se evalúa el acceso a ciertos bienes y servicios, como vehículos, cotizaciones de salud y pago mensual de establecimientos educacionales.

En Chile, el Servicio Civil en conjunto con el Laboratorio de Gobierno premiaron esta iniciativa con el primer lugar en el Concurso Nacional de Innovación Pública, Funciona!, el cual reconoce y premia iniciativas que mejoran la atención ciudadana y elevan la eficiencia de los funcionarios públicos.

Beneficios ciudadanos

Lo anterior permite el cálculo de la situación socioeconómica en tramos del 40 al 100, donde el primero es el más vulnerable de la población. “Queríamos que el ciudadano entendiera por qué nosotros estamos construyendo esta calificación, que fuera algo transparente para él”, explica Moreno, quien agrega que, gracias a la plataforma web, cada persona puede “conocer los datos actualizados que estamos considerando”.

Para el ciudadano, realizar los trámites en línea, junto con mostrar el estado de su situación, “permite que no tenga que estar yendo al municipio todo el tiempo para ver cómo han avanzado”, dice la funcionaria de la Subsecretaría de Evaluación Social.

Para coordinar la oferta programática, Moreno cuenta que visitaron “cada uno de los servicios y ministerios que usaban la Ficha de Protección Social y les preguntamos cuáles eran sus beneficiarios y cómo podíamos seleccionarlos de mejor manera”. Esto, porque el Registro Social de Hogares “articula acciones de múltiples actores para facilitar conversaciones e interacciones al interior del ecosistema de protección social”, como se explicó al público en el contexto de fiiS.

En esta línea, realizaron una asistencia técnica a 23 servicios públicos y 55 programas sociales en instituciones como el Ministerio del Trabajo y Previsión Social, el Ministerio de Educación, el Ministerio de Justicia, el Ministerio de Salud, el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, el Ministerio de la Mujer y Equidad de Género, y el Ministerio del Interior y Seguridad Pública.

RSH y Funciona!

Hasta la fecha, el Registro Social de Hogares cuenta con más de 12.900.000 personas, es decir, tres cuartos de los chilenos están inscritos. Solo en 2017 se incorporaron al registro 244.955 personas. En este proceso, la Región de Arica y Parinacota ha registrado a toda su población, mientras la Región Metropolitana tiene al 63,3% de las familias en el registro.

Esto implica, según la calificación socioeconómica, que el 40,6% de la población del país se encuentra en el tramo más vulnerable. Por esto, Moreno es cautelosa, ya que “dentro del 60% más vulnerable podría haber gente que no está obteniendo beneficios por no estar informada”.

El sistema del RSH permite mejorar la caracterización socioeconómica de los hogares en Chile. Este hecho es valorado tanto nacional como internacionalmente como un ejemplo de modernización en la operatoria de los registros únicos para la asignación de beneficios.

En nuestro país, esta iniciativa fue premiada por Funciona!, concurso que reconoce a aquellas que mejoran la atención ciudadana y elevan la eficiencia de los funcionarios públicos. Por esta razón, el equipo integrado por Margarita Humphreys, Verónica Achá, Francisca Moreno, Solange Hevia y Jorge Campos, de la Subsecretaría de Evaluación Social y de la Subsecretaría de Servicios Sociales, recibió una pasantía de cinco días en Australia, en un servicio público de gestión similar.



INDAP: adiestrar cachorros para ayudar a los agricultores

El ataque de perros asilvestrados, aves rapaces y otros depredadores presentes en la zona sur y austral de Chile es un problema para las familias campesinas. Estos animales atacan al rebaño ovino, una de las principales fuentes de ingresos para estos agricultores.

Por esta razón, era necesario generar soluciones reales, efectivas y de bajo costo económico. La alternativa fue el proyecto Perros mestizos como protectores del rebaño ovino en la agricultura familiar campesina, propuesto por un equipo de funcionarios del Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP) de la Región de los Lagos, específicamente, en la comuna de Quinchao, en el archipiélago de Chiloé.

La idea consiste en implementar técnicas y saberes populares de zonas rurales. En este caso, se desteta a cachorros en su primera semana de vida, los que son alimentados durante dos meses con leche de oveja gracias a una madre sustituta. Este procedimiento favorece el apego entre ambos animales. De esta forma el perro gana un lugar dentro del rebaño, es decir, es reconocido por el resto de los ovinos como su par.

Al respecto, el funcionario de INDAP y también veterinario líder del proyecto, Francisco Márquez, plantea que “este procedimiento no causa ninguna disfunción o daño en el cachorro, al contrario, puesto que adopta al rebaño como su familia de forma natural”. Así se logra el objetivo de preparar futuros guardianes y protectores innatos.

Desde la implementación de esta iniciativa en el año 2014, la mortandad de los ovinos disminuyó a casi cero, aumentando así los ingresos de las familias campesinas agricultoras. Dos de las experiencias más exitosas han sido los excachorros Chispita y Gaucho, hembra y macho, pertenecientes a María Ángela Loaiza y Luis Armando Barría, respectivamente.



El valor público del proyecto

Este proyecto se hace cargo, por un lado, de la tenencia responsable de mascotas, principalmente de los perros. Estos, al ser reubicados a temprana edad en una familia adoptiva logran redirigir sus instintos hacia la protección de los suyos, en este caso, de las ovejas.

Desde la implementación de esta iniciativa, en 2014, la mortandad de los ovinos disminuyó a casi cero, lo que ayudó a que aumentaran los ingresos de las familias campesinas agricultoras. Dos de las experiencias más exitosas han sido los excachorros Chispita y Gaucho, hembra y macho, pertenecientes a María Ángela Loaiza y Luis Armando Barría, respectivamente.

Para Márquez, “este trabajo lo puede hacer cualquier agricultor”, porque es de bajo costo. La mayoría de estos perros están abandonados y solo deben ser adoptados, no adquiridos en el mercado, por lo que la única inversión es “su alimentación y cuidados veterinarios para obtener resultados excelentes”, dice el veterinario.

INDAP y el reconocimiento a la innovación

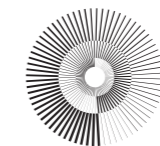
Este proyecto llamó la atención de las autoridades estatales debido a lo innovadora, fácil, escalable y replicable de la solución. Esto le valió el tercer lugar en el concurso para funcionarios públicos, Funciona!, del año 2016.

La iniciativa —que compitió con 140 proyectos de 57 servicios públicos del país— ganó una pasantía a un servicio público de misión similar, de acuerdo a las bases del concurso impulsado por el Servicio Civil, en colaboración con el Laboratorio de Gobierno. De los destinos posibles, Freddy Linz, Jimena Cárcamo, Jorge Hurtado, Dominique De L’Herbe y Luis Álvarez, junto a Francisco Márquez, eligieron Colombia.

Ante esto, el director nacional de INDAP, Octavio Sotomayor, dedicó unas palabras a los ganadores: “Felicitó al equipo de Quinchao, quienes han trabajado varios años en esto”. La máxima autoridad de la institución también instó al equipo a ir por más, ya que “ahora queda el desafío institucional de evaluar cómo transformar esta iniciativa en algo permanente”.

El Laboratorio de Gobierno ha estado inserto en el ecosistema internacional de innovación pública, trabajando en conjunto con aliados de diversos países para potenciar la innovación en los Estados del mundo.

4.4. Red de Alianzas Internacionales



estado
futuro
INNOVACIÓN PARA LAS PERSONAS



Conferencia

Estado

Futuro (2016)

Para imaginar cómo deben ser nuestros Estados y gobiernos en el futuro, necesitamos partir desde las personas: Estado Futuro fue una invitación a ciudadanos, funcionarios públicos, políticos, académicos y empresarios para pensar juntos el futuro de los servicios públicos. Más de diez instituciones chilenas y del mundo colaboraron para el desarrollo de este importante hito que hizo visible una estrategia del Gobierno de Chile, impulsada por la Presidenta Michelle Bachelet: promover un Estado innovador al servicio de las personas.

Esta conferencia internacional fue organizada en conjunto por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y el Laboratorio de Gobierno. Entre el 30 y 31 de marzo de 2016 reunió, por primera vez en Latinoamérica, a los principales actores de la innovación estatal en el mundo.

La conferencia se realizó en el Centro Cultural Gabriela Mistral, en Santiago. Allí, más de 300 expertos y actores —ministros, jefes de servicio, funcionarios, académicos e innovadores públicos— compartieron sus experiencias sobre los desafíos que enfrentan hoy los gobiernos para diseñar e implementar sus agendas de innovación pública.

En la conferencia se programaron sesiones plenarias, donde los participantes conocieron investigaciones internacionales y experiencias de primera fuente sobre innovación en lo público; sesiones de discusión enfocadas a reflexionar en torno a los desafíos de innovación y sus habilitadores; y talleres, donde los participantes probaron nuevas herramientas y métodos para resolver problemas públicos.





Servidores públicos trabajando en los talleres de la conferencia.



Discursos de bienvenida por Mari Kiviniemi, Subdirectora General OCDE.

“Estado Futuro 2016 fue diseñado como un espacio de colaboración que buscó fomentar una discusión abierta sobre los desafíos para innovar del sector público chileno. Esto con el fin de establecer enlaces y puntos de encuentro con las experiencias de otros países de la OCDE, no solo de compartir experiencias, sino que también para tejer redes de trabajo que apunten a ampliar una comunidad de prácticas a nivel regional sobre los desafíos particulares que la región tiene en este tema”.

Nicolás Rebolledo, profesor de la Escuela de Diseño, Royal College of Art, Inglaterra.

Estudio sobre capacidades para innovar en el Estado chileno — OCDE

En un trabajo conjunto entre la OCDE, el Servicio Civil y el Laboratorio de Gobierno, se desarrolló el primer Estudio sobre Capacidades para Innovar en el Estado chileno.

Este trabajo parte de la necesidad del Laboratorio de Gobierno y del Estado de Chile de estar conectados con las experiencias de innovación que se desarrollan en otros países. La iniciativa comenzó a gestarse en el año 2014 y se concretó el 2015, con el inicio del primer estudio de línea base sobre capacidades y preparación institucional para un Estado más innovador en Chile.

“El estudio ha producido una muy única y vanguardista forma de analizar qué significa y qué se necesita para innovar. Creo que la incorporación del Laboratorio al Gobierno y los funcionarios públicos como actores principales, hacen que exista un llamado claro para más trabajo conjunto. Creo que Chile está entre los líderes en innovación, no solo en Latinoamérica, sino que en el grupo de países que pertenecen a la OCDE”.

Rolf Alter, Director de Gobernanza Pública y Desarrollo Territorial de la OCDE.

“El desafío que tenemos como país en términos globales no es solo cómo nos hacemos cargo de los resultados de estos estudios que la OCDE nos ha acompañado para tener buenas recomendaciones, sino cómo centramos la mirada en que la innovación va a ser parte del deber público, porque de otra forma, el riesgo que corremos es que podemos tener muchos esfuerzos atomizados que no produzcan el impacto que esperamos”.

Natalia Piergentili, Subsecretaria de Economía.

States of Change

El Laboratorio de Gobierno es parte de States of Change, iniciativa fundada en 2017, la cual reúne a instituciones y expertos de todo el mundo en el ámbito de la innovación pública, como punto de encuentro y aprendizaje continuo acerca de las mejores prácticas para innovar hoy en los gobiernos.

La iniciativa, coordinada por la fundación de innovación británica, NESTA, busca: i) inspirar acción compartiendo historias y experiencias prácticas de innovadores públicos de todo el mundo; ii) apoyar a los gobiernos para construir y desarrollar capacidades y culturas de innovación, mediante el desarrollo de programas de aprendizaje prácticos; iii) y construir y desarrollar el campo de la innovación pública, mediante la creación de proyectos de investigación y desarrollo colaborativos, para explorar y probar soluciones a problemas públicos.

El director ejecutivo del Laboratorio de Gobierno es integrante del grupo de expertos internacionales de la iniciativa, quienes juegan un rol clave en el diseño y desarrollo de los programas de aprendizaje, y contribuyen con experiencias prácticas para desarrollar el ecosistema internacional de innovación pública.



Una mirada hacia el futuro

Durante todo el libro se ha descrito y dibujado un esperanzador presente del sector público chileno. La estrategia de innovación pública del Estado chileno ya es una realidad que cuenta con resultados concretos, procesos instalados y miles de personas de todo Chile trabajando por acercar el Estado a las personas y mejorar la forma en que el sector público trabaja.

Por cierto que hay desafíos para el futuro. Desafíos que se apalancan en una serie de aprendizajes producto del trabajo colectivo donde mucha gente ha contribuido. Aquí se ha iniciado un camino de experimentar una nueva forma de gestión pública que se debe potenciar y cuidar. En ese sentido, hay al menos siete aprendizajes y reflexiones que creemos importante compartir para que este esfuerzo sea sustentable y cada vez más masivo.

1. **La innovación pública no es patrimonio de las personas que trabajan en el Estado.** Es necesario el involucramiento de la sociedad civil, la academia, los estudiantes, las empresas, los gremios, los emprendedores y la ciudadanía para generar mejores soluciones a problemáticas públicas. El Estado chileno ha tenido una buena tradición en proyectos de innovación/modernización del Estado y los mejores casos se producen cuando convergen distintos actores en la búsqueda de soluciones.
2. **La innovación no ocurre en abstracto: ocurre como un medio para resolver cosas y hacerse nuevas preguntas.** Asimismo, el entrenamiento en habilidades de innovación debe estar apalancado por problemas reales y proyectos concretos. Por lo tanto, la innovación pública debe estar al servicio de los temas estructurales donde no hemos encontrado respuestas certeras y sensatas.
3. **El conflicto debe ser gestionado para darle mayor sustentabilidad a las soluciones.** En todo proyecto deben existir socios estratégicos diversos, que confronten sus visiones sobre la política pública en un espacio horizontal y transparente.
4. **Las metodologías de diseño y el pensamiento visual complementan poderosamente la gestión pública haciéndola más eficiente y mejor conectada con las necesidades de las personas.** El Estado ha funcionado siempre en el eje de las palabras y los datos pero las personas funcionamos en el eje de las historias y las imágenes. Una combinación de esos cuatro elementos para pensar, diseñar y ejecutar nuevos servicios aparece como un efectivo modelo.
5. **La gestión de la complejidad requiere de instituciones que actúen como articuladoras.** Uno de los roles del Laboratorio de Gobierno ha sido precisamente abrir un espacio de diálogo y encuentro de diversos actores, gestionando conversaciones y alianzas para el desarrollo de soluciones efectivas.
6. **Uno de los rasgos insoslayables de la innovación pública es la existencia de un dueño institucional que implemente, evalúe y escale las innovaciones.** Muchas veces el ecosistema de innovación público-privado genera soluciones pero no hay nadie que las transforme en soluciones estandarizadas y masivas.
7. **La innovación pública genera algo que ningún otro proceso de gestión logra: orgullo por trabajar en el Estado.** La cultura y el estado anímico de las instituciones cambia cuando nos embarcamos en procesos y proyectos de innovación. Sin esos dos elementos es imposible generar condiciones que permitan entornos creativos, más eficientes y productivos.

Equipo Laboratorio de Gobierno

Alejandra Gómez
Beatriz Hasbún
Daniela Herrera
Eduardo Navarro
Elisa Briones
Francisca Moya
German Mondragón
Giancarlo Sillerico
Gianncarlo Durán
Hugo Muñoz
Juan Felipe López
Katalina Papic
Mariana Lavín
Michel Zalaquett
Myriam Meyer
Roman Yosif
Tere Echevarría
Tomás Dintrans
Valentina Arros

Practicantes

Esteban Bravo
Felipe Guerrero
Julio Méndez
Camila Ahumada

Memorista

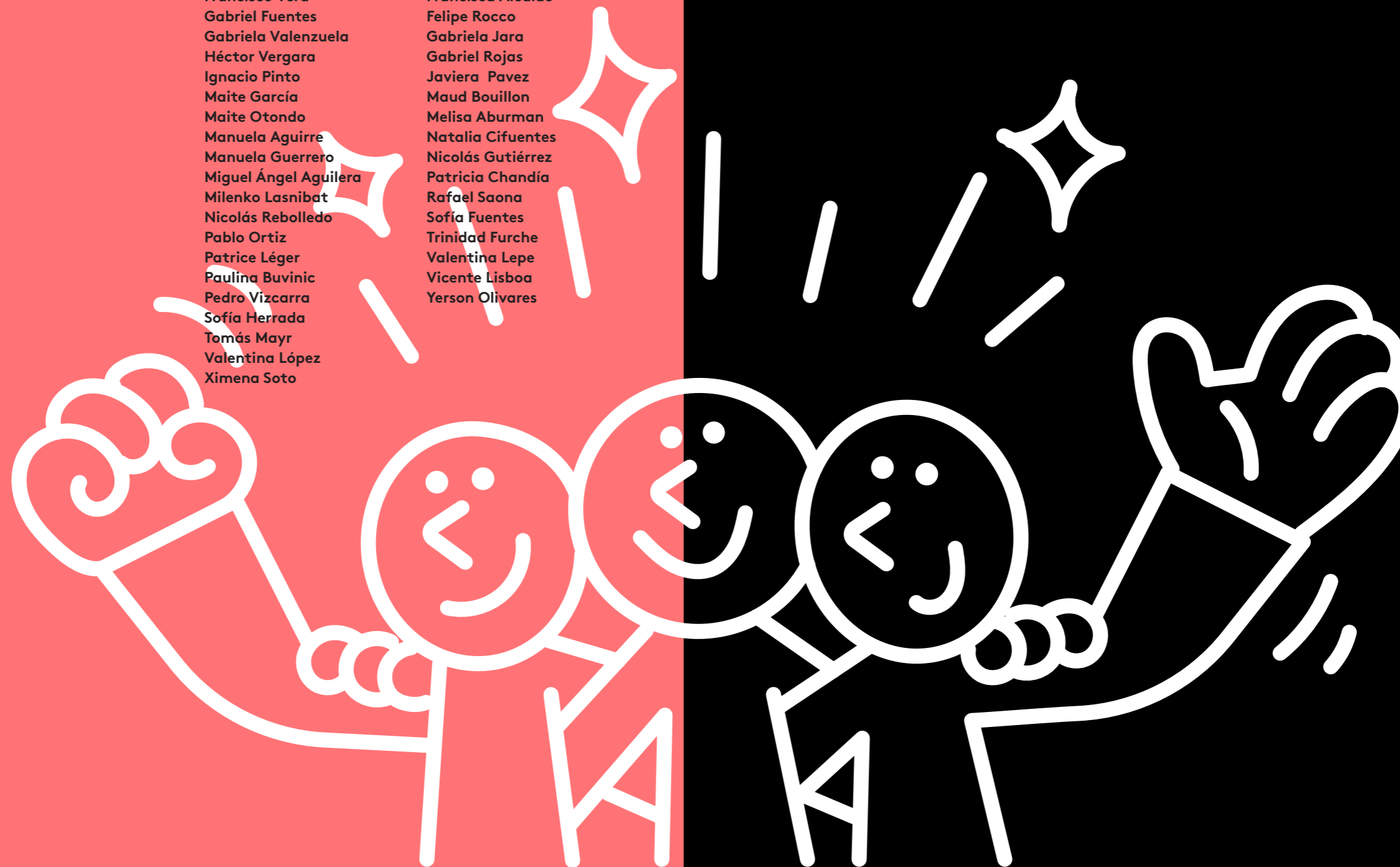
Diego Ibáñez

Equipo Laboratorio de Gobierno histórico

Alejandro Alvarado
Andrés Ortega
Carolina Lastra
Begoña Bilbeny
Damaris Sepúlveda
Denise Misleh
Editha Fuentes
Felipe Escandón
Francisco Vera
Gabriel Fuentes
Gabriela Valenzuela
Héctor Vergara
Ignacio Pinto
Maite García
Maite Otondo
Manuela Aguirre
Manuela Guerrero
Miguel Ángel Aguilera
Milenko Lasnibat
Nicolás Rebolledo
Pablo Ortiz
Patrice Léger
Paulina Buvinic
Pedro Vizcarra
Sofía Herrada
Tomás Mayr
Valentina López
Ximena Soto

Practicantes Históricos

Ada San Martín
Andrés Aranzaes
Antonio Menchaca
Carmen Contardo
Carolina Buneder
Catalina Fuentes
Daniel Galaz
Daniel Villalón
Francisca Alcalde
Felipe Rocco
Gabriela Jara
Gabriel Rojas
Javiera Pavez
Maud Bouillon
Melisa Aburman
Natalia Cifuentes
Nicolás Gutiérrez
Patricia Chandía
Rafael Saona
Sofía Fuentes
Trinidad Furche
Valentina Lepe
Vicente Lisboa
Yerson Olivares



Laboratorio de Gobierno



Vivimos un momento de cambios complejos. Una nueva ciudadanía, más informada y exigente, se abre paso.

Pensamos que esta nueva ciudadanía necesita una nueva manera de relacionarse con el Estado. Y que podemos ayudar a construirla.

Entendemos que para que las cosas cambien, debemos cambiar la forma de pensarlas y hacerlas.

Trabajamos desde dentro del Estado, pero también miramos hacia fuera.

Descubrimos cuáles son los problemas que de verdad afectan a los ciudadanos y los abrimos para meternos dentro.

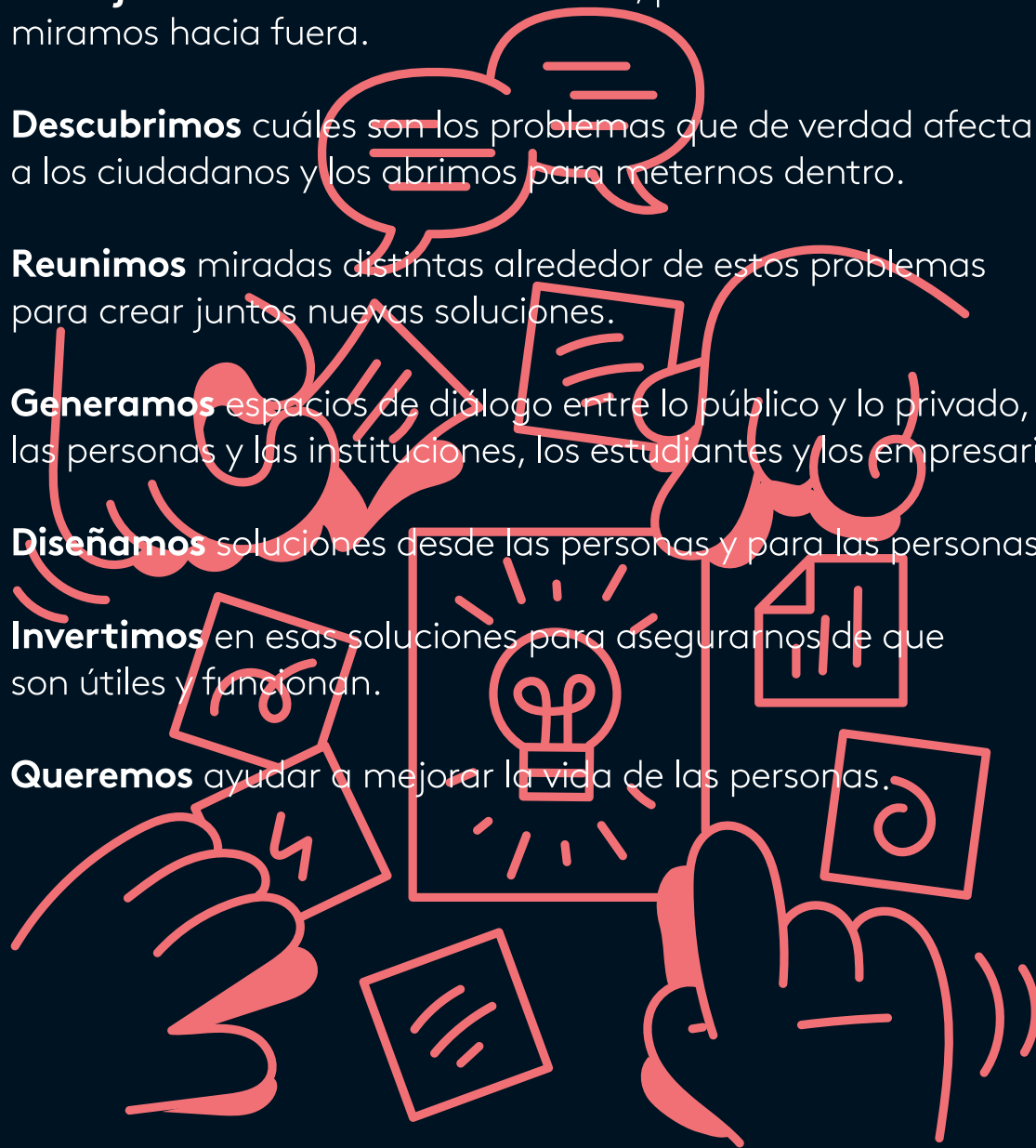
Reunimos miradas distintas alrededor de estos problemas para crear juntos nuevas soluciones.

Generamos espacios de diálogo entre lo público y lo privado, las personas y las instituciones, los estudiantes y los empresarios.

Diseñamos soluciones desde las personas y para las personas.

Invertimos en esas soluciones para asegurarnos de que son útiles y funcionan.

Queremos ayudar a mejorar la vida de las personas.



Laboratorio
de Gobierno



Los primeros años
del Laboratorio
de Gobierno

Laboratorio
de Gobierno

